



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

NELI NEI TRINDADE DE OLIVEIRA

ASSESSORIA DE IMPRENSA NA GESTÃO DE CRISE
UM ESTUDO DE CASO DA AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL

Brasília 2012

NELI NEI TRINDADE DE OLIVEIRA

**ASSESSORIA DE IMPRENSA NA GESTÃO DE CRISE
UM ESTUDO DE CASO DA AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientador: Professor Doutor Gilson Ciarallo

Brasília, Dezembro de 2012

NELI NEI TRINDADE DE OLIVEIRA

ASSESSORIA DE IMPRENSA NA GESTÃO DE CRISE

Um estudo de caso da Agência Nacional de Aviação Civil

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como prerequisite para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Professor Doutor Gilson Ciarallo

Brasília, 09 de março de 2013

Banca Examinadora

Professor Doutor Gilson Ciarallo

Especialista Professora Ivone C. de Almeida P. do Rosário

Mestre Professor André Sá de Mattos

Ao meu pai *in memoriam* por
me ensinar o valor da boa leitura;

A minha mãe, por confiar
na minha “versão dos fatos”.

AGRADECIMENTO

A minha família, que é a minha referência e com quem compartilho minhas vitórias.

Aos amigos que sempre incentivaram a conclusão deste trabalho, em especial, o apoio da jornalista Raquel Sigaud.

A minha professora M.Sc. Joana d’Arc Bicalho Félix por não ter desistido de mim.
Ao professor e orientador Doutor Gilson Ciarallo, obrigada pelo incentivo, pela oportunidade e pela confiança.

A todos os professores e colegas do curso de Pós-Graduação que, de uma forma ou de outra, estimularam a realização deste trabalho.

*“Acima de todas as liberdades, dê-me a de saber,
de me expressar, de debater com autonomia, de
acordo com minha consciência.”*

John Milton

RESUMO

Este trabalho mostra a atuação da assessoria de imprensa na gestão de crise e apresenta o estudo de caso da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac). Em 2006, a agência assume a responsabilidade de regulação e de fiscalização da aviação civil, função exercida por um órgão militar, deflagra no país o caos aéreo motivado pela queda da Varig, além de dois acidentes aéreos com as empresas Gol e TAM. A análise do tema apresenta uma abordagem com enfoque no ambiente da sociedade de risco, cujas ameaças não dependem da interferência humana. Relaciona o desenvolvimento das tecnologias de comunicação que tornaram o mundo mais próximo e as pessoas mais expostas desde o simples transeunte até a mais alta autoridade. As tecnologias de comunicação invadem a privacidade, e chegam a ponto de confundir a linha que separa a vida pública da vida privada. Para tanto, este trabalho leva em conta o desenvolvimento dos meios e das formas de comunicação, as teorias e estudos realizados, com destaque para o a velocidade da informação e a incapacidade das pessoas em controlar os fatos. O trabalho analisa a gestão de crise no mundo em especial no Brasil inferindo que a prevenção é sempre um sinal positivo para afastar situações críticas. Para isso, é fundamental reforçar a assessoria de imprensa e criar um ambiente favorável ao tratamento ético com a mídia, incluindo a habilidade em gerenciar toda e qualquer informação correta na hora certa, da forma adequada, com um porta-voz preparado. Saber identificar e prever o futuro dos acontecimentos com a visão contextual dos fatos faz a diferença. Para debelar a crise é essencial assumir o controle e permanecer no comando da situação. A estruturação de uma assessoria de imprensa passa pela formação qualificada e aliada à experiência profissional, a qual é decisiva na proatividade em defesa da imagem da organização. A conclusão: prevenção é sempre um sinal positivo para afastar as crises.

Palavras-chave:

Assessoria de imprensa. Gestão de crise. Sociedade de risco. Aviação civil. Organização. Mídia.

ABSTRACT

This work shows the role of the media relations office in crisis management, and presents a case study of the National Civil Aviation Agency. In 2006, when the agency took responsibility for the regulation and oversight of aviation safety, functions that were previously performed by a military body, chaos was triggered in the country by the bankruptcy of Varig, as well as by two major accidents that followed, involving the GOL and TAM airline companies. The analysis of the theme presents an approach based on the environment of the risk society, whose threats are not dependent on human interference. It shows the development of communication technologies that have made the world a smaller place, and those most exposed to them, from the ordinary man to the highest authority. Communication technologies have invaded privacy, and have got to the point of confusing the line between public and private life. This work takes into account the development of means and forms of communication, theories and studies, especially the speed of information and the inability of people to control the facts. The paper analyzes the crisis management in Brazil and in the world, implying that prevention is always a positive sign to ward off critical situations. Therefore, it is essential to strengthen the media relations office, and create a favorable environment for an ethical relationship with the media, including the ability to manage each and every piece of correct information on time, in an appropriate manner, by means of a competent spokesperson. To know how to identify and forecast the unfolding of future events with a contextual view of the facts makes the difference. In order to overcome a crisis, it is essential to take over control and remain in command of the situation. The structuring of a media relations office passes through qualified training together with professional experience, something decisive in terms of proactivity in the defense of the organization's image.

Keywords:

Media Relations. Crisis Management. Risk Society. Aviação civil. Organization. Media.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 SOCIEDADE DE RISCO	13
1.1 Transparência por meio da comunicação	16
2 GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO	19
2.1 Como dimensionar a crise	21
2.2 A crise administrada	24
2.3 Imagem, reputação e credibilidade	26
3 ASSESSORIA DE IMPRENSA	29
3.1 Assessoria de imprensa no Brasil	31
3.2 Atuação pró-ativa	33
4 O SISTEMA DE AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRO	36
4.1 Nascimento e formação da ANAC	38
4.2 A missão da ANAC	39
4.3 A estrutura da assessoria de imprensa da ANAC	40
5 CONHECENDO OS EVENTOS DA CRISE AÉREA.....	42
5.1 Paralisação da Varig	43
5.2 Queda do Boeing da empresa Gol – Voo 1907	44
5.3 Controladores de Voo	45
5.4 Overbooking da TAM	47
5.5 Voo JJ 3054 - Airbus da TAM	48
5.6 CPI do Apagão Aéreo.....	49
5.7 Mega eventos previstos no Brasil	50
6 A VISIBILIDADE NA MÍDIA E A LIÇÃO DA CRISE.....	52
6.1 Visibilidade pela Mídia	52
6.2 A Lição da Crise	54
CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	59

INTRODUÇÃO

Em outubro de 2008, o planeta é impactado pela maior crise mundial globalizada. Bancos americanos decretam falência e a economia de vários países é ameaçada, inclusive a do Brasil. A turbulência financeira em Nova Iorque derruba o índice da bolsa, interfere nos Fundos de Pensão e intimida a economia mundial. Governos de nações ricas e pobres se mobilizam para manter a liquidez de mercado e equilibrar a economia.

Em janeiro de 2010, a população do Haiti é surpreendida pelo maior terremoto dos últimos cem anos na história do país. O abalo leva cerca de um minuto ao grau sete da escala Richter, o suficiente para arrasar a capital de Porto Príncipe de dois milhões de habitantes e repercutir com tremores de terra em Cuba, República Dominicana e Bahamas. O saldo da tragédia deixa mais de 250 mil mortos¹ e uma sensação de insegurança no planeta.

Em fevereiro de 2010, o Chile é abalado por forte terremoto², que atinge a magnitude de 8,8 graus com repercussões na capital Santiago, na Argentina, no Peru e no Estado de São Paulo, no Brasil. A tragédia registra mais de 800 mortos. Um ano depois, fortes chuvas atingem a região serrana do Estado do Rio de Janeiro. Centenas de corpos, casas, carros, pontes, tudo é levado pela avalanche de lama e água. Famílias inteiras desapareceram como se nunca tivessem existido.

Em março de 2010, o mandato do governador do Distrito Federal³ é cassado pelo Tribunal Regional Eleitoral, depois de preso e acusado por corrupção na investigação da Polícia Federal, que desencadeia a “Operação Caixa de Pandora”. Depois de ocupar cargos no servidor público e de Senador da República marcado por escândalos no Congresso Nacional em 2001, a trajetória desse governo deixa vestígios negativos na imagem da cidade. O evento ganha repercussão midiática e atinge a área política, em Brasília.

¹ Disponível em <http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/afp/2010/07/12/seis-meses-depois-do-terremoto-haiti-relembra-a-tragedia-em-cerimonia.jhtm>. Acesso em 10 fev de 2012.

² Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/mundo/conteudo.phtml?id=979191>. Acesso em 10 fev de 2012.

³ Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0,,MUL1532366-5601,00.html> Acesso em 10 fev de 2012.

Tais cenários demonstram que em pleno século XXI a humanidade vive em uma sociedade de risco, termo tão bem apregoeado pelo sociólogo Anthony Giddens, em seu livro *Para Além da Esquerda e da Direita*. O homem busca o desenvolvimento econômico a qualquer preço, enquanto suas relações são imprevisíveis. O controle humano não consegue impedir as ameaças do aquecimento do planeta, da poluição, do uso das armas nucleares, do aumento indiscriminado da pobreza e de outros males globais.

Frente às incertezas e a falta de controle das relações sociais, a situação mundial é cada vez mais imprevisível, enquanto na sociedade amplia o medo e a insegurança. De repente, imagens e reputações de personalidades acima de qualquer suspeita ganham, pela publicidade da mídia, o rótulo de culpadas e escandalizam a opinião pública. No cotidiano das pessoas surgem crises e aumenta a sensação de incapacidade diante do caos.

Falhas humanas provocam o vazamento de informações. Catástrofes naturais, corrupções, represálias e outros interesses aparecem no centro das crises. As facilidades permeadas pelas mídias sociais permitem que qualquer pessoa possa utilizar a tecnologia para denunciar ou “plantar” notícias provocando estragos avassaladores na imagem de pessoas ou instituições. O clássico exemplo é o caso da escola Base de São Paulo massacrada pela “mídia voraz”⁴.

A comunicação conecta o mundo em rede e transforma a tragédia em espetáculo. Em plena era digital, não há mais como se prevenir contra as tecnologias 24 horas no ar. A visibilidade das câmeras de alta definição nas ruas, ao mesmo tempo em que fazem os criminosos recuar, monitoram os passos do mais simples anônimo até a mais alta autoridade. O mundo é espionado e também pode dirigir seu olhar a quem o está vendo, se algo extraordinário se justificar.

No livro *A Reputação na Velocidade do Pensamento*, Mário Rosa (2006) revela que 18,5 milhões de câmaras de vídeo foram vendidas no mundo em 2005. Ele diz ainda que, a cada segundo, as páginas da internet recebem um milhão de *clicks*, enquanto a rede mundial de computadores registra mais de 600 bilhões de páginas, o que equivale a 100 para cada habitante do planeta. O mundo é

⁴ Em março de 1994, a imprensa publicou uma série de reportagens sobre seis pessoas acusadas de abuso sexual em crianças da Escola de Base de São Paulo. Os proprietários da escola foram massacrados pela mídia sem direito de defesa. Globo Online (2006). Disponível: <http://oglobo.globo.com/sp/mat/2006/11/13/286621871.asp>. Acesso: 10 dez de 2010.

controlado por milhões de *clicks* de celulares por segundo, além de *flashes* fotográficos, satélites de comunicação, computadores pessoais, jornais, revistas, rádio, televisão e internet nas mídias sociais.

É no contexto dessa revolução tecnológica que esta monografia aborda a maior crise da aviação civil brasileira de todos os tempos. O caos aéreo que assola o país nos anos de 2006 e 2007 repercute internacionalmente pela crise da Varig. Milhares de passageiros não conseguem embarcar nos aeroportos do Brasil e exterior. Nesse período acontecem os dois maiores acidentes aéreos do país, que contabilizam 353 mortos, causando comoção geral no país e repercussão internacional.

O caos aéreo no Brasil inicia na mudança do antigo sistema de aviação civil, que passa dos militares para a estrutura de agência reguladora. Uma história que precisa ser contada na sequência dos fatos para que no futuro seja possível entender as razões que marcam uma das situações mais críticas da aviação civil brasileira. Além disso, cabe a reflexão na área de gestão de crise pela comunicação, à luz das teorias já existentes, a fim de que sirva de parâmetro para possíveis soluções no futuro.

O objetivo geral desta pesquisa é compreender as consequências advindas de uma crise aérea ocorrida no país, por meio de um estudo de caso na gestão de crise vivenciada pela Agência Nacional de Aviação Civil. A presente abordagem é desenvolvida pelo método de pesquisa bibliográfica em fontes primárias e secundárias com a utilização de livros, artigos, sites e documentos encontrados na legislação oficial.

Na contextualização dos objetivos específicos é necessário entender o que é crise, a quem atinge e como administrar e antecipar-se ao fenômeno; também evidenciar as estratégias de comunicação para minimizar estragos na imagem da organização e na reputação das pessoas envolvidas no conflito; analisar o papel da assessoria de imprensa no Brasil e seu papel na crise, mostrando ainda a evolução da aviação civil brasileira na gestão da crise relacionada ao contexto histórico, social e político da atualidade.

Assim, esta monografia se desenvolve em seis etapas. O capítulo um contextualiza a sociedade de risco e suas consequências para a humanidade. O

capítulo dois aborda a gestão de crise e a comunicação na relação imagem, reputação e credibilidade; o papel da assessoria de imprensa e sua atuação pró-ativa são temas desenvolvidos no capítulo três.

O capítulo quatro discorre sobre o estudo de caso na perspectiva da gestão de crise. O papel da assessoria de imprensa e sua atuação desde o nascimento e formação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), que prossegue no capítulo cinco pontuando a discussão sobre o caos aéreo e, no capítulo seis, o enfoque sobre a visibilidade pela mídia e a lição da crise. A conclusão fica por conta da análise dos relatos e fatos observados.

Enfim, diante do mundo globalizado pautado pelo desenvolvimento tecnológico e no contexto da total imprevisibilidade dos acontecimentos, é indispensável que as organizações saibam lidar com a gestão de crise. Ao contrário dos Estados Unidos e da Europa, o Brasil ainda não possui uma cultura de prevenção de crise.

1 SOCIEDADE DE RISCO

A sociedade configurada por Marx em que as pessoas viveriam totalmente livres é fato do passado. A partir da Revolução Russa de 1917, o socialismo aponta novo caminho para a humanidade. O pensamento radical socialista propaga a tese de que, quanto mais a humanidade conhecer o fenômeno material e social, mais é capaz de controlar seus interesses como dona de seu próprio destino.

Com a queda da União Soviética em 1991, após mais de 80 anos de história, o discurso socialista entra em declínio. O antigo regime precisa encontrar nova bandeira para continuar influenciando as mudanças em escala internacional. A renovação do discurso caminha na direção do *welfare state* (*estado de bem-estar*), ou seja, a defesa do modelo de sociedade ideal em que o Estado assume a responsabilidade pelo bem-estar dos cidadãos.

Em busca de novos rumos, os socialistas apoiam movimentos como o feminismo, a ecologia, a paz e direitos humanos. Giddens (1996, p.11) afirma: “Essa responsabilidade, em teoria, deveria ser abrangente, porque todos os aspectos de bem estar são considerados universalmente aplicados aos cidadãos como um direito.” Giddens também diz que as aspirações aos movimentos sociais, embora se confundam com os ideais socialistas, focam objetivos desiguais e até opostos.

Nesse contexto, é preciso entender os caminhos que levam ao liberalismo na conjugação do capitalismo com a democracia liberal. O desenvolvimento social moderno revela à humanidade novos conhecimentos e outras visões de mundo acompanhadas de severas ameaças. Até onde se sabe o mundo nunca esteve sujeito ao rígido controle humano como queriam as ambições da esquerda.

Conforme explica Giddens (1996, p.11), é quase ao contrário:

(...) é um mundo de perturbação e incerteza, um “mundo descontrolado”. E o que é perturbador, aquilo que deveria criar uma certeza cada vez maior – o avanço do conhecimento humano e a “intervenção controlada” na sociedade e na natureza – está na verdade profundamente envolvido com essa imprevisibilidade.

A globalização avança e se revela mais do que um fenômeno econômico, porque redimensiona a noção de tempo e de espaço para a humanidade. A nova

ordem mundial resulta em uma sociedade pós-tradicional e questionadora. Segundo Giddens, o conservadorismo se transforma para lidar com os temas da modernidade e reaparece na globalização identificado pelo fundamentalismo⁵, termo usado a partir de 1950.

No entanto, o fim do conservadorismo⁶ está ligado ao desaparecimento da natureza que, impactada pelo avanço industrial, pelo desenvolvimento da ciência e da tecnologia do mundo moderno, exige novos processos de decisões. Giddens vê a nova fase como a expansão da reflexividade social diante da conquista de maior autonomia, a qual atinge a esfera familiar e altera o modelo tradicional.

Nesta nova sociedade, os velhos sistemas da era pós-tradicional, como a burocracia, tendem a desaparecer. Atinge-se um nível de independência em que não há mais lugar para arbitrariedades e a resolução de problemas pessoais exige mais diálogo na vivência da democracia das emoções. Diante da corrupção e dos desmandos dos governantes, o Estado precisa reformular sua política e não mais tratar cidadãos como seres alijados do processo.

Em contraposição ao autoritarismo político, cresce o prestígio da democracia nas sociedades. O controle dos meios de violência não está inserido na teoria política da esquerda, nem da direita ou liberal. Giddens (1996, p. 28) diz que “as forças centrífugas de dispersão dentro das sociedades, e entre elas, são grandes demais para serem controladas sem explosões de violência em maior ou menor escala.”

Ainda segundo a teoria de Giddens, a atual sociedade de risco enfrenta crises globais. Esse ambiente inseguro mostra uma relação de perigos que vai além do previsível. São riscos gerados pelo avanço da modernidade influenciada em grande parte pela força da empresa capitalista de consequências incalculáveis na destruição do ecossistema mundial.

⁵ O fundamentalismo como atitude e tendência, se encontra em todas as religiões. Entre judeus se centra na construção do Estado de Israel segundo o que lhe atribui à Bíblia. Já entre islâmicos o Alcorão é a única forma de vida, de moral, de política e de organização do Estado entre eles e o mundo. A oposição a essa visão de mundo constitui obstáculo à instauração "da cidade de Deus", são infiéis e, conseqüentemente, merecem ser perseguidos e eliminados. Disponível em: http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/boff/boff_fundamen.htm. Acesso em 20 jun de 2012.

⁶ O conservadorismo é uma atitude em relação à política e à sociedade que valoriza as instituições e práticas que evoluíram historicamente e que representam continuidade e estabilidade. Disponível em: <http://pessoas.hsw.uol.com.br/conservadorismo.htm>. Acesso em 20 jun de 2012.

A globalização aumenta a produção capitalista e provoca o excesso de consumo gerando novas formas de estratificação social. Mercadorias, informações, entretenimentos e ideias são produzidos, embalados e vendidos mundialmente. A nova revolução tecnológica comanda o processo de criar conhecimentos e difundir a informação. Na Internet, usuários e criadores assumem o mesmo papel na produção e no controle da tecnologia.

Manuel Castells (2005 p.69) escreve:

Assim, computadores, sistemas de comunicação, decodificação e programação genética são todos amplificadores e extensões da mente humana. O que pensamos e como pensamos é expresso em bens, serviços, produção material e intelectual, sejam alimentos, moradia, sistemas de transporte e comunicação, mísseis, saúde, educação ou imagens. A integração crescente entre mentes e máquinas, inclusive a máquina de DNA, está anulando o que Bruce Mazlish chama de a “quarta descontinuidade” (aquela entre seres humanos e máquinas), alterando fundamentalmente o modo pelo qual nascemos, vivemos, aprendemos, trabalhamos, produzimos, consumimos, sonhamos, lutamos ou morremos.

Em 2011, o Irã reacende a discussão sobre o conflito nuclear e volta a inquietar as nações com ameaça à preservação da vida humana. No ambiente doméstico, a violência coletiva aumenta com a disseminação das armas de destruição e constitui uma das questões mais difíceis no atual estágio da sociedade. Equipamentos militares se acumulam no planeta como reforço contra a insegurança de vários países que enfrentam conflitos de raça, nacionalidade ou religião.

A principal crise global acontece na repressão aos direitos democráticos e na incapacidade de aumentar o desenvolvimento do potencial humano. A luta pela supremacia entre os países só aumenta o crescimento da pobreza no planeta com a separação entre ricos e pobres. Uma faixa da população mundial vive em absoluta miséria sem condições mínimas de dignidade humana.

Giddens (1996, p.115) afirma:

É provável que as pessoas afetadas dessa forma se encontrem em uma situação de relativa pobreza, mesmo que o seu padrão material de vida seja um pouco aumentado; elas são lançadas dentro de uma sociedade para a qual não estão preparadas e na qual são marginalizadas.

1.2 Transparência por meio da comunicação

A evolução tecnológica do século XXI transforma a visão de mundo e requer novos comportamentos. Aqueles que ofendem a sociedade não conseguem andar livremente pelas ruas sem correr o risco de uma execração pública. Percorrer certos trajetos ou andar com determinadas companhias pode significar transtornos à carreira e à vida pessoal. O que é privado se confunde com o que é público criando situações desagradáveis.

O mundo atual requer a adoção de diferentes comportamentos devido a mudanças das regras e da aplicação de novos códigos de ética no convívio social. As pessoas cercadas pela vigilância eletrônica ainda não se dão conta da extensão tecnológica a sua volta. Os hábitos antigos não se alteram e as pessoas continuam pensando e agindo como no século passado.

Mário Rosa (2006, p. 52) aduz:

O pior é que sabemos disso, mas muitos ainda continuam sem perceber. Continuam a agir como “sempre”, porque seus condicionamentos mentais foram instalados numa outra era: uma era em que a única coisa que poderíamos temer ao passear num calçadão era o risco de cruzar com trombadinhas.

As novas tecnologias da comunicação invadem a privacidade e ameaçam marcas de sucesso, carreiras, histórias de vida e reputações. A instantaneidade da informação é assustadora e não há como reverter na mesma velocidade. No seu livro, Mário Rosa lembra a saga do PT que, em 2005, com a filmagem de um cheque de mil dólares de propina e malas de dinheiro deflagra a maior crise política e escandaliza a opinião pública.

Qualquer pessoa pode adquirir microcâmaras de alta definição numa feira de importados a preços acessíveis. Essas máquinas são capazes de enviar centenas de imagens pela web mundo afora. Segundo Mário Rosa, a tecnologia capta qualquer escorregadela do ponto de vista ético e moral. As cenas filmadas e que quase soterram o PT, para muitos, passariam impunes, no entanto, motivam o maior julgamento da história política do país.

Diariamente a mídia lança bombardeios de informações em tempo real provocando exposições públicas. Mário Rosa (2006) alerta que não existe mais vida privada e o limite com a vida pública não está mais nítido. Ele lembra ainda que, em 1960, o drama da Guerra do Vietnã é marcado pela imagem, que está na mente do mundo, daquela menina correndo nua e desesperada após um bombardeio de bombas Napalm.

Mário Rosa também aduz sobre a invasão de privacidade da milionária Paris Hilton, herdeira da rede de hotéis franceses. As cenas filmadas na intimidade com o namorado vão parar na web. Não há mais privacidade. Qualquer funcionário de um banco pode obter informações de uma pessoa pelo simples extrato bancário, enquanto o operador da telefônica pode saber quem está ligando. A força de uma imagem depende do uso que se faz dela.

Diante da avalanche de informações, Mário Rosa (2006, p. 118) diz:

Num dia normal, acordamos e podemos ligar a tevê, com mais de 80 canais e os mais variados conteúdos à disposição. Passamos os olhos no computador e podemos acessar o mundo inteiro sem sair de casa. Entramos no carro em direção ao trabalho e somos bombardeados por dezenas de outdoors. Nossos celulares podem nos manter conectados, com informações em tempo real. O rádio toca notícia. Há telões de alta definição com serviços 24 horas quando paramos na esquina. As paradas de ônibus, as fachadas dos prédios, o menino com o panfleto na janela – tudo isso são informações, clamando pelo nosso olhar.

O desafio da publicidade é pela atenção dos olhares do mundo. Para divulgar uma marca, uma instituição, um líder, é preciso escolher a opção correta. Há pouco mais de uma década quem fosse mais conhecido agregava valor a sua marca. Hoje uma divulgação pela mídia social pode transformar alguém em celebridade, a exemplo da música “Ah, se eu te pego”, de Michel Teló, cuja coreografia interpretada por um jogador famoso frente às câmaras na comemoração de um gol transformou-a num “hit” pelo mundo.

Os segredos da vida pessoal estão cada vez mais expostos. A posição de destaque no trabalho torna a pessoa pública e sua casa é extensão da vida profissional. A repercussão na mídia pode transformar uma pessoa comum em celebridade, a exemplo do episódio recente com a jovem Luisa. Em 24 horas o mundo soube de sua existência, devido a uma propaganda em que o pai menciona a família incluindo o nome da filha ausente com a expressão “inclusive Luisa que está

no Canadá”. A frase se transforma em outro “hit”, que devido ao assédio das pessoas e da imprensa, a menina antecipa a volta ao país.

Na visão tecnológica, Negroponte (2002, p.159) dispara:

No futuro, vamos dispor da tecnologia necessária em termos de telecomunicações e realidade virtual para que um médico em Houston faça uma delicada operação num paciente no Alasca. No curto prazo, porém, um neurocirurgião ao operar o cérebro de um paciente vai precisar estar na mesma sala de operação em que se encontra o tal cérebro, e ao mesmo tempo; muitas atividades, como as dos chamados profissionais especializados, não apresentam essa mesma dependência do tempo e do espaço, razão pela qual serão desacopladas bem mais cedo da geografia.

As mídias sociais do Facebook, Twitter, além de outros canais gerenciados pela internet são a sensação do momento. As pessoas estão ficando em casa para encontrar amigos na internet, não importa a distância que os separa. Se algo desagrada no mercado, seja um mau atendimento ou a compra de um produto, o tema é compartilhado com os amigos nas redes sociais. As próprias empresas monitoram os comentários de clientes para antecipar a solução mais adequada.

2 GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO

A origem da gestão de crise inicia nos Estados Unidos lá pelos anos 1970 (ROSA, 2004, p.69), com a cobertura de grandes tragédias pela mídia. Especialistas estudam o fenômeno das crises e percebem que durante o período crítico há um abalo econômico e a livre manifestação política influencia negativamente a imagem de empresas e instituições no mercado. Há necessidade de novas estratégias em tempos de crises e escândalos.

O acidente nuclear da *Three Mile Island*⁷, na Pensilvânia, Estados Unidos, em 1979, é um dos maiores exemplos históricos de erro de comunicação na gestão de crise. O trabalho da comunicação é mal conduzido nesse episódio e a crise se agrava com a cobertura da mídia ganhando repercussão na sociedade. Esse caso mostra que a opinião pública precisa ser previamente informada dos fatos para que cessem os boatos e restaure a confiança.

Antes da *Three Mile Island*, as organizações têm uma postura discreta diante da crise e as informações são filtradas para divulgação. Por exemplo, num acidente aéreo era possível retirar a marca da companhia dos destroços e evitar a exposição na mídia. Hoje com a tecnologia de transmissão e a capacidade de apuração do jornalismo, esse tempo não existe. A cobertura jornalística ocorre em tempo real como no ataque às Torres Gêmeas⁸, nos Estados Unidos, em que a tragédia é mostrada ao vivo.

⁷ Em 28 de março de 1979, um defeito no reator da Usina Nuclear de *Three Mile Island*, na Pensilvânia (USA), no sistema de refrigeração primário da usina resulta num vazamento de radioatividade para a atmosfera. Havia um estado de emergência no país, porém a declaração à imprensa foi equivocada e gerou uma crise sem precedentes na história. Susskind, Lawrence e Field, Patrick, *Em Crise com a Opinião Pública* (1997 p.79-80).

⁸ Em 11 de setembro de 2001, dois aviões se chocaram contra as torres gêmeas dos edifícios World Trade Center (complexo comercial), em Nova York. Os aviões foram sequestrados minutos antes nos próprios aeroportos dos Estados Unidos. Os Estados Unidos da América sofreram várias baixas na sua população civil, em seu território, num conflito internacional. Algumas fontes indicam que os atentados aos norte-americanos vitimaram cerca de 3000 pessoas. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/historiag/terrorismo-nos-eua-11-setembro-2001.htm>. Acesso em 08 ago de 2012.

Não se pode falar em gestão de crise sem lembrar situações críticas que redefinem posturas e ações. Algumas crises servem de modelo e orientam procedimentos como no caso do envenenamento de pessoas por Tylenol⁹ da empresa Johnson & Johnson, em Chicago/ EUA. Nesse episódio, os proprietários da fábrica assumem o controle da crise e usam o planejamento da empresa aliado ao bom senso. O sucesso fica por conta das boas relações da empresa com a imprensa.

Na literatura sobre o enfrentamento de crises existem eventos reais famosos, a exemplo da *Union Carbide*¹⁰, com vazamento de gás, em Bhopal, na Índia (1984); a explosão da *Challengers*¹¹ com a morte de sete astronautas (1986), o caso da Exxon Valdez (1989)¹², além do atentado ao *World Trade Center* (2001), todos nos Estados Unidos. Tais fatos por sua negatividade afetam pessoas e organizações e geram passivos caros à imagem, que pela repercussão na imprensa, permanecem na mente coletiva.

Para Jonathan Bernstein, faltam ações preventivas nas crises:

Se você não se preparar, terá maiores danos. Quando eu olho para os atuais planos de administração de crise, ao fazer uma auditoria, o que muitas vezes encontro é uma falha na aplicação de muitas práticas de comunicação relacionadas à resposta a crises e desastres. Organizações não entendem

⁹ Em 1982, sete pessoas morrem envenenadas após a ingestão de cápsulas de Tylenol Extra-forte em Chicago (USA). Na ocasião o medicamento representava 35% do mercado de analgésicos. No auge da crise as vendas despencaram em 87 por cento. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0089.htm>. Acesso em 20 jun de 2009.

¹⁰ Em dezembro de 1984, 40 toneladas de gases letais vazaram da fábrica de agrotóxicos da Union Carbide Corporation, em Bhopal, na Índia. Foi o maior desastre químico da história. Gases tóxicos como o isocianato de metila e o hidrocianeto escaparam de um tanque durante operações de rotina. Estima-se que três dias após o desastre oito mil pessoas morreram devido à exposição direta aos gases. Precários dispositivos de segurança estavam desligados. Disponível em: http://www.greenpeace.org.br/bhopal/docs/Bhopal_desastre_continua.pdf. Acesso em 20 jun de 2012.

¹¹ Em 1986, o ônibus espacial Challenger explodiu 73 segundos depois da decolagem matando todos os sete ocupantes, inclusive a professora Christa McAuliffe, a primeira civil a participar de um voo espacial. O desastre paralisou o programa espacial estadunidense. Disponível em: http://www.portalufonet.com/acidentes_espaciais/acidentes_espaciais.htm. Acesso em 20 jun de 2012.

¹² Em 1989, um navio tanque da Exxon Valdez, a maior petrolífera do mundo, chocou-se contra uma pedra no Alasca (USA) e derramou 41 milhões de litros na costa litoral americana. A Exxon foi considerada culpada por infringir inúmeras leis ambientais e multada em mais de US\$ 1 bilhão. Disponível em: <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/desastre-do-exxon-valdez-uma/>. Acesso em 20 jun de 2012

que, sem comunicação adequada, respostas operacionais não irão funcionar; *stakeholders* (públicos internos e externos com quem a empresa se relaciona) não sabem o que está acontecendo e rapidamente ficam confusos, irritados e negativamente reativos; a organização será percebida como inepta, na melhor das hipóteses, e criminalmente negligente, na pior.

O tema da gestão de crise é novo no Brasil. Antes de usar estratégias de estrangeiros no gerenciamento de crise é preciso analisar a realidade brasileira, a mídia diferenciada e a cultura nas relações sociais. As estratégias aplicadas lá fora não produzem o mesmo resultado na cultura interna. Não há história de gerenciamento de crise no país, apenas gestões bem sucedidas, a exemplo dos acidentes do voo TAM 402¹³ e da Plataforma P-36¹⁴.

2.1 Como dimensionar a crise

Com a revolução tecnológica, qualquer incidente pode se transformar numa desastrada crise. Mesmo que a organização tenha princípios éticos e disponha de um plano estratégico para gerenciar situações de crise, mais cedo ou mais tarde uma crise pode se instalar e causar danos irreparáveis à imagem. Isto porque ainda não há um conceito de crise que seja aceito universalmente.

Na opinião de Barry McLoughlin (2004):

Uma crise é um acontecimento, a revelação de uma informação, uma acusação ou um conjunto de circunstâncias que ameaçam a integridade, o prestígio ou a sobrevivência de uma organização – algo que desafia a sensação de segurança ou os valores das pessoas. O prejuízo para a

¹³ Em outubro de 1996, um Fokker 100 da companhia aérea TAM caía em uma rua do Jabaquara, na zona sul, próximo ao Aeroporto de Congonhas (SP). Além de matar 99 pessoas e deixar um rastro de destruição, o acidente abriu uma série de precedentes que mudaria totalmente os parâmetros judiciais para indenização de parentes de vítimas e fez surgir a primeira associação de familiares de vítimas de acidentes aéreos do Brasil. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/tragedia-com-o-fokker-100-da-tam-faz-15-anos>. Acessado em 20 nov de 2011.

¹⁴ No dia 15 de março de 2001, no Campo de Roncador, na Bacia de Campos, pouco depois da meia-noite uma explosão sacudiu a maior plataforma petrolífera do mundo, a P-36, estacionada a 130 Km da costa e capaz de extrair, por dia, 180 mil barris de petróleo e 7,2 milhões de metros cúbicos de gás natural. No momento em que começou a tragédia, a P-36 extraía petróleo de seis poços – o que era uma pequena parte de sua capacidade: ela estava em Roncador para extrair petróleo de 28 poços ao mesmo tempo. Disponível em: <http://www.sganoticias.com.br/2009/05/por-que-plataforma-p-36-da-petrobras.html>. Acessado em 20 nov de 2011.

empresa - real ou potencial – é considerável, e ela não pode, por si mesma, colocar o ponto final na questão.

A probabilidade de crise potencial ocorre toda vez que um acontecimento negativo extrapola o âmbito da organização ou a vida privada de uma pessoa. Diariamente a mídia divulga notícias de personalidades famosas ou de organizações sólidas sobre as quais recai alguma suspeita diante da opinião pública. As crises seguem uma trajetória: iniciam com a imprensa, chegam aos tribunais e permanecem na memória coletiva.

Mário Rosa (2001, p.134-136) relaciona cerca de onze diferentes tipos de crises potenciais. As crises podem ter origem criminosa, natureza econômica, acusações e intrigas, desastres industriais, contaminação ambiental, falhas em equipamentos ou construções, bem como aquelas de natureza legal pelas ações judiciais, reputação influenciada por boatos ou denúncias, relações humanas, risco de vida como acidentes de trabalho e crises regulatórias na esfera do governo.

As falhas humanas, boatos, catástrofes ou acidentes, sejam naturais ou provocados, vazamento de informações, represálias e outros interesses quase sempre estão relacionados à essência das crises. À medida que o tempo passa, a crise pode deixar um rastro de destruição financeira e moral incalculável. Para restaurar a credibilidade abalada, somente à custa de milhões de dólares em comunicação para explicar e convencer sobre a realidade dos fatos.

Em entrevista à jornalista Cynthia M. Luz, o consultor americano John Birch, assessor da Union Carbide durante a tragédia de Bhopal, na Índia, que resultou na morte de milhares de pessoas, explica a crise como:

É um evento imprevisível, que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condição financeira, serviços e a sua reputação. Entre as incidências mais comuns estão os problemas ambientais, contaminação de produtos, disputas trabalhistas, extorsões e incêndios, ataques dos consumidores, descréditos de produtos, desonestidades dos diretores, além de atos da natureza, como inundações e terremotos, entre outros (LUZ, 2001).

Segundo o Assessor em Gestão de Crise, Jornalista José Forni, as crises são parte do processo de evolução das organizações não importa qual seja a sua natureza. Para ele, quanto maior a instituição maior o impacto e o interesse na

cobertura da mídia. A crise também pode ser entendida como uma perturbação temporária, cujo estresse ultrapassa a capacidade de reação na situação desconfortável. Segundo Forni, as crises marcam momentos na vida de uma pessoa ou de um grupo quando há a ruptura da estabilidade psíquica em razão de alguma perda.

Para o Jornalista Alexandre Caldini, a crise nem sempre precisa de um fato, basta um simples boato para se transformar em momentos de tensão:

No primeiro estágio da crise, acontece a simplificação do boato. Uma grande história resumida. No segundo estágio ocorre o exagero. Os detalhes mais agudos são aumentados e a história ganha dramaticidade. No terceiro estágio, a opinião pública interpreta o boato de acordo com a sua visão de mundo, com os seus valores. Nesse momento, se não se gerenciou a crise, os efeitos podem ser devastadores. (CALDINI, 2000, p. 116-118).

Uma crise não marca hora nem lugar. No começo as informações são fragmentadas, há apenas suspeitos e perguntas sem respostas. Quando menos se espera o caos se instala e o absurdo vira realidade. Com a credibilidade ameaçada pela dúvida e em meio ao turbilhão de fatos negativos, diversas pessoas entram em ação para buscar as causas e tudo precisa ser administrado rapidamente.

Para os especialistas a maioria das crises sempre acontece por falhas humanas com danos irreparáveis à imagem. Todo o processo de crise leva à fadiga, à ansiedade e a outras formas de tensão emocional, tais como a capacidade crítica embotada, cansaço e o cometimento de erros. É o caso de personalidades brasileiras que ocupam cargos de destaque no cenário político e diante da honra ameaçada perdem o sono, a liberdade, e andar livremente pelas ruas pode ser até perigoso.

Na crise provocada por um acidente há famílias enlutadas e ameaças à destruição ao patrimônio, à reputação e à credibilidade dos envolvidos. Nessas situações críticas o cenário é quase sempre o mesmo. Se a empresa está sob ameaça, a mídia investiga e pressiona por informações claras e objetivas para saber quem é o culpado, enquanto a opinião pública quer apenas ser informada a quem cabe culpa.

2.2 A Crise Administrada

Nenhuma crise é para sempre. As emergências acontecem a qualquer hora e exigem atenção imediata. Nesses momentos é preciso organizar ações e definir a ordem de cada passo para não aumentar a dimensão do problema. Diante do conflito a reação deve ser imediata na concentração de esforços para reverter o momento negativo. De acordo com João José Forni, “a crise quando bem administrada vai embora sem deixar ‘saudades’”.

A palavra-chave na administração de crise é prevenção. A atitude preventiva significa conhecer as dificuldades e prever as soluções. Trata-se de um conjunto de medidas de comunicação aliado a posturas e consensos, que tem por objetivo prever o futuro. O tratamento ético manifesta-se no contato com imprensa e na habilidade em gerenciar a informação. Quando a crise se instala é essencial assumir o controle e permanecer no comando da situação.

Mário Rosa (2001, p. 144):

A premissa do planejamento e da prevenção é à base da administração de crises. Por serem previsíveis, muitas crises podem ser estudadas, e seus desdobramentos, planejados. Ao adotar a premissa de que prevenção não é um gasto inútil, a maioria dos autores admite que “o planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização”.

Duas ações são relevantes no contexto de crise: previsão e reação. Na situação crítica é preciso estar alerta e se manter o mais próximo possível das decisões e medidas do comando da organização para superar o momento. Com o plano de contingência na mão é fundamental não se esconder, mas convencer e se fazer ouvir, mesmo diante do preconceito e da injustiça. É fator decisivo saber escolher a mídia adequada para dar as explicações.

Na crise o mais alto nível da administração quase sempre paralisa suas ações. Porém tais atitudes ajudam a disseminar os fatos negativos. Para que o funcionamento da organização tenha continuidade é necessário colocar em ação o plano de contingência, o qual deve definir quem são os líderes, quem faz parte do comitê e o papel de cada um no contexto da crise. A principal finalidade do plano é apontar soluções corretas e definir logo uma estratégia da instituição.

O comitê de crise, além da participação do presidente da organização, deve ter representantes do jurídico, da comunicação, do atendimento ao cliente, dos recursos humanos e do setor envolvido com o problema. Essas pessoas devem conhecer a organização para ajudar a decidir a melhor saída para o impasse. É fundamental eleger um único porta-voz *com capacidade de articulação*, credibilidade e boa vontade com jornalistas.

A primeira ordem na administração de crise é convocar a imprensa e contar tudo. Se o fato estiver ligado a questões financeiras, ambientais ou vítimas, o presidente deve assumir o comando da situação. A falta de informações cria uma lacuna, que acaba preenchida por alguma fonte desatualizada e a instituição pode perder o controle dos fatos, além de oportunidades. Informações corretas acabam com os boatos e tranquilizam a comunidade ligada a instituição.

No início de uma crise é fundamental saber qual a linha de ação e imediatamente divulgar fatos e argumentos para não comprometer a posição da organização ou das pessoas envolvidas no problema. As primeiras horas da crise são decisivas para a formação da opinião pública que ouve as notícias e passa a formar julgamentos. As empresas que não possuem um plano de contingência acabam perdendo a iniciativa e fracassam no momento de reagir.

É fator decisivo que a cúpula da organização assuma o controle da situação antes da mídia e responda as questões: O quê? Quem? Quando? Onde? Como? Por quê? Ser realista diante dos fatos e traçar uma versão que convença à imprensa. Agir com rapidez e transparência no repasse da informação, além de manter um canal de comunicação aberto com a mídia. É importante monitorar e avaliar as repercussões sem desprezar nenhuma pauta.

É preciso divulgar para a imprensa o que é feito para amenizar a situação. A melhor opção é falar sempre a verdade sem criticar a imprensa, nem marcar data para o fim do conflito, pois os prazos nem sempre são cumpridos. Não emitir juízos de valores em relação a questionamentos financeiros. Dependendo da extensão da crise o contrato de uma consultoria de comunicação pode reforçar o diálogo entre o público e a instituição.

Após a repercussão do caos aéreo no Brasil, qualquer acidente ou incidente na aviação civil brasileira mantém a imprensa em alerta para a cobertura e até uma

“investigação” paralela. As companhias aéreas sabem que são vulneráveis porque lidam com vidas e precisam estar preparadas com técnicas, ações e estratégias para administrar situações críticas antes, durante e depois de acontecimentos negativos.

Mario Rosa (2001, p. 101) afirma que a administração de crise pode detectar e conduzir crises de imagem. E escreve:

(...) as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas, buscando o correto posicionamento perante a opinião pública.

Em conjunto com o comitê de crise, cabe à assessoria de imprensa reunir todas as informações e sugerir o formato da comunicação (nota de imprensa, carta aberta, email, entrevista individual ou coletiva e outros). No conflito é fundamental evitar informações *off the record* a repórteres. É importante analisar o *clipping* (resenha do noticiário) diário com tudo o que é publicado na mídia para verificar o alcance da crise. O público interno também merece esclarecimentos sobre o andamento da administração de crise.

2.3 Imagem, reputação e credibilidade

Um produto com design criativo atrai o olhar do consumidor. Telões e outdoors, que invadem as cidades, chamam a atenção das pessoas nas ruas. Mário Rosa lembra que dentro das lojas e supermercados, o consumidor reflete sua imagem nas câmaras e ao concretizar a compra, o cartão de crédito ou cheque revela a imagem do dinheiro e a apresentação da carteira de identidade pelo consumidor encerra uma troca de imagens.

Com os novos tempos pautados pelo poder da tecnologia e a velocidade da informação aumenta significativamente a exposição das empresas, dos produtos e das pessoas na mídia. Todos estão mais vulneráveis aos olhos do público. É preciso levar em conta tanto a divulgação de informações sobre determinada empresa ou produto, quanto o alcance dessas informações no planeta.

Atualmente as pessoas são mais conscientes de seus direitos e exigem posturas corretas das empresas, instituições e órgãos públicos. Após a criação do Código de Defesa do Consumidor, do IDEC (Instituto de Defesa do Consumidor), incluindo as organizações não governamentais (ONGs), que se mostram preocupadas com o social e riscos ambientais, as instituições estão mais expostas a crises. A mídia atua interessada em denunciar situações agressivas que afetam o ambiente e pessoas.

A referência à reputação ou imagem pública parece algo distante, porém está mais próximo do que nunca. A reputação de uma pessoa que se apresenta para defender uma causa, um produto ou a própria profissão forma uma imagem, que é percebida e repassada sem regras. O cotidiano é marcado pela troca instantânea de imagens, cuja prática determina como ela é percebida pelas outras pessoas.

Segundo Mario Rosa, a imagem começa pela simples apresentação do cartão da empresa ou do currículo profissional, o carro que se usa, o estilo de se vestir, o ambiente que frequenta, bem como receber um ofício, *e-mail* ou acessar um site, e vai além de informações para caracterizar essa imagem. Nas questões mais rotineiras, cada um é seu próprio publicitário ou assessor de imprensa exposto a julgamentos de valores.

O processo de aprendizagem é também construção de imagens. As palavras Mona Lisa, avião, coca-cola, campo, cidade, cada uma reflete uma imagem. As pessoas enxergam o outro pela forma como ele se revela.

Mario Rosa (2006, p. 309) diz:

A vida é um poderoso banco de imagens que compartilhamos com os outros. Oferecemos imagens em troca de outras, captando imagens coletivas através das nossas. O que fazemos a vida toda é construir imagens para os outros e para nós mesmos, através dos outros. Somos apenas imagens enquanto vivemos. E depois da vida são as imagens, sempre elas, que poderão nos perpetuar.

Quem não se lembra do que fazia no exato momento da tragédia das Torres Gêmeas? Não importa a distância, as pessoas estão próximas dos acontecimentos, geográfica ou virtualmente. A busca pelas mídias sociais mostra a disposição de salientar defeitos ou qualidades. Logo, é preciso zelar pela reputação nessa exposição para o bem ou para o mal. Quando prevalece o mal o prejuízo é devastador.

Reputação é tudo na vida de um profissional. Ninguém consulta um advogado corrupto ou um médico que tenha problemas em seu consultório. Ninguém compra a passagem de uma empresa aérea que não se importa com segurança de voo. A reputação nem sempre está na escolha que se faz, a qual pode gerar outra escolha. Na compra de um produto ou serviço o que se vende é sempre a confiança profissional.

A confiança se revela nas atitudes, na postura adotada, em especial no olhar do público pelo comportamento emitido. De acordo com Mário Rosa, imagem não é o que é projetado, mas o que os outros veem e interpretam. Alguém pode ter atitudes positivas e não ser percebido por uma questão de gestão. Logo, não basta ser conhecido, é necessário que a reputação desperte confiança e respeito.

Ainda nas observações de Mário Rosa: “a propaganda não é mais a alma do negócio, mas a reputação”. Com a revolução tecnológica mudaram as interpretações de moral e ética e o mundo requer ações diferentes. As falhas são registradas a qualquer hora e mostradas para o mundo. A modernidade está alinhada com o impacto da informação na reputação das pessoas.

Pela percepção do erro alheio qualquer um pode correr o risco de ter sua imagem atingida. Independente de seu status social todas as pessoas são públicas. O mundo pode ver o que se faz em casa, na rua ou no trabalho. A atitude desperta confiança, porém a imagem e a reputação não estão no que é repassado, mas naquilo que os outros enxergam. A imagem está diretamente ligada aos valores que geram credibilidade.

3 ASSESSORIA DE IMPRENSA

Elisa Kopplin e Luiz Artur Ferraretto (2000, p. 18-20) afirmam que a origem da assessoria de imprensa é tão antiga quanto as cartas da dinastia Han, distribuídas em 2002 a.C. na China. Sua evolução ocorre com a invenção da rotativa por Johann Gutemberg e com a modernização da imprensa na Revolução Industrial, cuja influência desperta setores da sociedade para a comunicação com o público.

Ainda de acordo com as pesquisas de Elisa Kopplin e Luiz Artur Ferraretto (2000), em 1772, quatro anos antes da Declaração de Independência dos Estados Unidos, o grupo liderado por George Washington nomeia o escritor Samuel Adams para realizar um trabalho de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade, que resultou em 1829 na atividade de assessoria de imprensa governamental na Casa Branca.

Na segunda metade do século XIX, a opinião pública é cada vez mais influenciada pela imprensa que passa a intermediar informações entre organizações, públicos e meios de comunicação. Em 1868, surgem expressões como agente de imprensa (*press agent*) e divulgador (*publicity agent*). Nesse período, as instituições científicas e culturais comunicam informações ao público.

Elisa Kopplin e Luiz Artur Ferraretto (2000) relatam que Phineas T. Barnum, dono do Circo Barnum, em 1868, divulga os espetáculos da companhia em jornais criando folhetos para atrair o público. Em 1882, William Henry Vanderbilt, empresário na área de ferrovias americanas, responde às críticas de passageiros sobre a qualidade dos serviços de sua companhia com a famosa frase: “The public be damned” – “O público que se dane”.

Como escreve Hebe Wey (apud CHAPARRO, 2003, p.36), os capitalistas, “denunciados e acuados, encontram em Ivy Lee o caminho para ganhar o respeito da opinião pública”. Em 1906, Ivy Lee percebe que assessorar empresários é um grande negócio. Lee abre um escritório de relações públicas em Nova York para prestar serviços a Rockefeller, um empresário hostilizado pelo público.

Ivy cria uma assessoria para divulgar informações, sem caracterizar anúncio ou matéria paga, e distribui sua *Declaração de Princípios* aos jornais dos Estados Unidos, fazendo escola, conforme Chaparro (2003, p.36):

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.

Segundo Chaparro (2003), Hebe Wey considera a carta de princípios de Lee “excelente orientação para especialistas modernos”. Enquanto isso, alguns jornalistas aderiam à operação fecha a boca, ou seja, privilégios e bônus pagos a quem atacar ou defender empresas e instituições nas suas matérias. A prática abre espaço para as Relações Públicas nos Estados Unidos.

Para Chaparro (2003), Lee presta bons serviços em matéria jornalística, mas participa do “jogo sujo” com práticas escusas, propinas e benesses no convívio com o poder. Lee cria fatos noticiáveis para preservar a imagem de organizações e pessoas que assessorava. Sua contribuição para o Jornalismo está na longa carreira de assessor de comunicação de importantes organizações empresariais americanas.

Em 1929, em plena depressão nos Estados Unidos e diante das demissões em massa, a informação torna-se estratégica. De acordo com Chaparro (2003), é necessário explicar a nova realidade ao povo. Eleito em 1932 e reeleito em 1936, o presidente Franklin D. Roosevelt usa as técnicas da comunicação para adotar medidas de austeridade na economia americana.

No período pós 1929, a assessoria de imprensa ganha espaço na crescente demanda por informação. “A sociedade americana exige ser informada para *compreender* o que está acontecendo.” Esse desenvolvimento da assessoria é aproveitado pelas relações públicas na formação de especialistas nas universidades de Yale, Harvard e Columbia.

Chaumely e Huísman (Chaparro, 2003, p.40) afirmam que o modelo da atividade de relações públicas é exportado para vários países. Em 1940, chega ao Canadá, seis anos depois ganha o mundo pela França na Europa. Em 1950, surgem agências de relações públicas na Noruega, Inglaterra, Itália, Bélgica, Suécia e Finlândia e na Alemanha, arrasada pela guerra, em 1958.

3.1 Assessoria de Imprensa no Brasil

No Brasil, segundo Duarte (2003, p.82), os indícios de classificação da divulgação jornalística na área pública aparecem em 1909, no governo do presidente Nilo Peçanha, na estruturação da Seção de Publicações e Biblioteca no Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, para atender a divulgação de notícias para a imprensa sobre assuntos da lavoura, indústria e comércio.

Na primeira metade do século XX são organizados os serviços de divulgação na área federal e estadual, com a inclusão de redatores que escrevem para a imprensa pelos gabinetes de órgãos governamentais. Nos anos 30, o governo controla e distribui informações interferindo na divulgação dos meios de comunicação de massa.

Duarte (2003, p.83) lembra que, em 1931, sob o Governo Provisório, cria-se o Departamento Oficial de Publicidade da Imprensa Nacional. A prioridade é a propaganda radiofônica como informação governamental. De 1939 e 1945, altera para o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) e os Departamentos Estaduais de Imprensa e Propaganda (Deips)

Amaral (apud DUARTE, 2003, p.83) assim descreve:

Era preciso coordenar a imprensa com o Estado, a fim de que a primeira cooperasse eficazmente com o segundo, tornando-se um instrumento poderoso de defesa do bem público e de propulsão do progresso nacional (...). Redundará em uma harmonia das atividades jornalísticas com as finalidades do governo nacional.

Ainda segundo Duarte (2003) é no período de vigência do DIP que se instala a censura pelo controle legal no sistema de distribuição de notícias nacionais. O DIP é substituído pelo Departamento Nacional de Informações que é ligado ao Ministério

da Justiça. Na década de 30, jornalistas tornam-se funcionários públicos exercendo atividades paralelas nos veículos de comunicação.

Na década de 50, a divulgação institucional vem com as multinacionais para o Brasil. Segundo Duarte (2003, p. 85) a Volkswagen é a primeira empresa a organizar um setor de relacionamento com os jornalistas, de forma estratégica e com o planejamento da informação. A prática é inserir informações das empresas pela grande imprensa.

Em Amaral, citado por Duarte, em 1960, as empresas privadas criam fatos noticiosos para as redações de jornais de São Paulo. O objetivo é convencer os jornais a divulgar a empresa em que o jornalista trabalha. Nesse período, intensifica-se a produção de jornais e revistas empresariais como mercado fora redação resultando na criação da ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) em 1967.

Duarte (2003) afirma que a censura imposta pelo regime militar afasta a imprensa de temas políticos e dá lugar às pautas sobre economia, cultura e negócios. São criadas as agências de propaganda e assessorias de imprensa para administrar as verbas de publicidade. A primeira é a Unipress, criada em 1971, que distribui material para jornais do interior e chega a ter quarenta jornalistas trabalhando na produção institucional.

No período militar, os jornalistas escrevem pela troca de favores com o respaldo do autoritarismo no controle da informação dos órgãos públicos aprimorada pela instituição do AI-5. Nas redações, profissionais incompetentes atuam como porta-vozes a serviço do jornalismo *chapa-branca* (versão do governo), afirma Duarte.

Conforme Amaral (2002, apud DUARTE, 2003, p.87):

Alguns donos de empresas de relações públicas e assessoria de imprensa passaram a usar um novo artifício: mandavam às redações as moças mais bonitas e bem torneadas que encontravam nas faculdades de comunicação social. E algumas, como ganhavam salário fixo pequeno e uma gratificação interessante por notícia publicada, faziam até o que não deviam com os garanhões das redações.

No final dos anos 70 e na década de 80, com o fim do regime militar, acaba a velha prática em que o melhor é ser amigo de uma autoridade. Com a abertura

democrática surge o movimento sindical, a liberdade de imprensa, a competitividade, a exigência de direitos sociais, a defesa do consumidor e a necessidade das organizações se comunicarem com a sociedade.

Nessa época, a Rhodia implanta uma comunicação aberta e investe pesado na interação com a sociedade elegendo os melhores profissionais para elaborar um plano capaz de mapear toda a organização. Com isto consegue provar que o retorno do investimento em comunicação traduz credibilidade, visibilidade e ajuda nos objetivos da empresa.

Segundo Bueno (1995, apud DUARTE, 2003, p.9):

...nesse período, a comunicação deixa de ser “perfumaria”, ganhando as entranhas da administração pública e privada e extrapola os limites dos tradicionais “jornaizinhos” internos para assumir o status de um complexo poderoso, intrinsecamente vinculado à chamada estratégia negociar.

A inserção de material de divulgação pela imprensa passa a atender a demanda por informações da mídia e a construção da imagem na sociedade. O mercado de trabalho atrai jornalistas para a assessoria de imprensa por melhores salários e horário fixo para trabalhar. A presença de jornalistas na comunicação institucional cresce e interessa os recém-formados.

3. 2 Atuação pró-ativa

O assessor de imprensa atua no gerenciamento da informação entre a fonte e os jornalistas. É capacitado em técnicas de edição de publicações, gerenciamento de Internet, planejamento de comunicação, gestão de equipes, políticas, comunicação interna, relações públicas, marketing, divulgação entre outras atividades. Além de assessor, presta consultoria de comunicação.

Torquato (2004, p.95,) define o assessor de comunicação:

O profissional precisa assumir a postura de um estrategista político, ser um articulador, juntar as partes da empresa, quebrar arestas, ter bom relacionamento com a imprensa, relacionar-se com o sistema político, conhecer as lideranças que influem na vida da empresa. Precisa saber gerenciar conflitos, trabalhar bem o clima interno e externo, saber fazer planejamento, dominar as áreas clássicas da comunicação e possuir a compreensão de que, sob seu comando, deve haver um grupo de operadores eficazes.

Falar com jornalistas é um desafio. As fontes nem sempre estão preparadas para enfrentar a exposição pública. As informações editadas são publicadas na matéria com enfoque diferente do que foi dito na entrevista. Enquanto a fonte procura adaptar o tema aos seus objetivos, o jornalista trabalha na contextualização dos fatos saindo do controle da fonte.

O assessor de imprensa, que tem a visão de planejamento das informações e de relacionamento com a imprensa, atua como o intermediário no ajuste da informação. Em qualquer evento, desde o lançamento de um livro ou até mesmo uma entrevista coletiva é imprescindível a participação das assessorias de imprensa no repasse da informação ao leitor ou telespectador.

As assessorias de imprensa são capacitadas com o conhecimento de como as redações recebem o fato e transmitem a informação. Além disso, elas fazem a articulação entre as fontes e as redações facilitando o trabalho de ambos, sem interferir na notícia final. A relação entre organização e imprensa é decisiva na abordagem da informação e no relacionamento com a mídia.

O assessor de imprensa coloca à disposição dos jornalistas ferramentas como bancos de dados, *releases*, fotos, internet, entrevista coletiva ou uma exclusiva. Esses recursos permitem ao jornalista fazer o seu trabalho. Além disso, a assessoria pode oferecer informação exclusiva, economiza o tempo do jornalista e atua objetivamente para manter um padrão de atendimento.

O investimento em comunicação significa a economia de milhões de reais para a organização. A tarefa principal do assessor de imprensa está na competência de seu olhar técnico para aprofundar a análise das informações da mídia, construindo a agenda do dia, que pode sinalizar mudanças fundamentais no campo social, político e econômico de qualquer organização.

Alguns problemas das empresas são detectados pela simples leitura da mídia. A assessoria de imprensa pode reconhecer quando uma informação tem fundamento ou representa apenas um “balão de ensaio”. Esse tipo de análise, que reavalia as reações da opinião pública, pode contribuir para a decisão da autoridade. Assim, o papel principal das assessorias de imprensa está no planejamento estratégico da comunicação no contexto da organização.

4 O SISTEMA DE AVIAÇÃO CIVIL NO BRASIL

Segundo Luciano (2002, p.24), na década de 1920, o Brasil implanta as chamadas rotas do transporte aéreo doméstico com a colaboração de empresas estrangeiras que deslocam malas postais, cartas e jornais. Em 1925, cria-se o regulamento da navegação aérea brasileira e em 1927, no Rio Grande do Sul, nasce a primeira empresa aérea comercial brasileira denominada de Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG).

A expansão da aviação civil brasileira prossegue com o Ministério de Viação e Obras Públicas (atual Ministério dos Transportes) que cria a empresa Viação Aérea São Paulo (VASP), fundada por um grupo de cidadãos paulistas. Inicia-se a atuação regional de serviços regulares entre as maiores empresas de aviação no Brasil. Empresas estrangeiras (francesas, alemãs e italianas) disputam o mercado brasileiro, após a Segunda Guerra Mundial.

Em 1941, com a criação do Ministério da Aeronáutica, o acervo e as atribuições do Departamento de Aviação Civil (DAC) passam para a administração militar, que assume o poder aéreo com a missão de implantar a política de uma aviação nacional permanecendo até 1999, quando da mudança para o Ministério da Defesa.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial sobram aviões e mão de obra especializada. Jesus (2005, p.34) afirma:

A aviação comercial ganhou maior dinamismo em todo o mundo. Este processo foi impulsionado, entre outros fatores, pelo baixo custo e condições favoráveis de financiamento para aquisição de aeronaves americanas consideradas excedentes de guerra que, com algumas modificações, poderiam ser empregados na aviação comercial.

Em 1944, a Convenção de Aviação Civil Internacional, mais conhecida como Convenção de Chicago, regulamenta o setor de transporte aéreo no mundo. Cria-se a Organização de Aviação Civil Internacional (OACI), com *status* de agência das Nações Unidas mantida pelos estados membros, a qual passa a orientar a condução segura e eficiente do transporte aéreo internacional.

Até os anos 1980, o regime da aviação civil é de competição controlada com a intervenção do governo nas decisões das empresas definindo linhas, equipamento

da frota e o valor das passagens. As empresas investem no mercado que acena para altos lucros. Entretanto, “de 335 cidades brasileiras servidas por linhas aéreas em 1958, somente 92 continuam em 1975” (Lima, 2003, p. 81). No final dos anos 1980 e início da década de 1990 surge a nova ordem política, econômica e social no mundo.

Malagutti (2001, p.6) aduz:

Essas mudanças filosóficas, marcadas pela predominância do pensamento liberal, levaram os governos, de uma maneira geral, a reduzirem o seu controle sobre a economia dos seus respectivos países, permitindo que ela fosse conduzida pelas livres forças do mercado.

Diante da nova perspectiva de mercado, segundo Jesus (2005, p.12) a aviação comercial passa por uma profunda reestruturação que se traduz, entre outros fatores, na desregulamentação do transporte aéreo. Esse processo inicia nos Estados Unidos visando à liberalização de mercado e espalha-se induzindo a privatização da aviação mundial.

No Brasil, a partir de 1989, o DAC estabelece a política de flexibilização tarifária. “Com base nesse planejamento abandona a fixação dos preços das passagens aéreas, substituindo-a por uma faixa de variação dos preços em torno de um valor fixado que corresponde a uma tarifa básica” (MALAGUTTI, 2001, p. 6).

Segundo Lima (2003, p. 82), o governo abre o mercado interno e os produtos nacionais à participação estrangeira em busca da atração de capitais e tecnologia, além de estimular a concorrência e elevar a competitividade nacional. Porém, o que ocorre é um aumento da participação de empresas estrangeiras mais estruturadas e capazes de disputar a demanda no Brasil.

Na opinião de Jesus (2005, p. 58) o processo da abertura de mercado aos trabalhadores do transporte aéreo é nocivo internamente. Nesse período surgem alguns índices preocupantes em que o número de trabalhadores por aeronave passa de 190 para 89 (redução de 53%), enquanto o número de aeronautas por aeronave passa de 37 para 30 (redução de 18%)

Jesus (2005, p.61) compara:

A legislação profissional junto ao Departamento de Aviação Civil determina que o número de Comissários a bordo do avião seja estabelecido conforme o número de portas da aeronave. O que vem acontecendo é que a capacidade

da aeronave (número de passageiros) aumenta e o número de portas não vem acompanhando tal crescimento, sendo, portanto, cada Comissário responsável por cada vez mais passageiros em sua jornada de trabalho.

A redução do tempo de serviço dos trabalhadores do setor mostra maior rotatividade de mão de obra. Também ocorre a diminuição da idade dos aeronautas que, associada à redução de tempo de serviço, apresenta “tendência à concentração de trabalhadores jovens, com menos tempo no serviço” (JESUS, 2005, p 62), gerando instabilidade no mercado de trabalho.

4.1 Nascimento e formação da ANAC

Em 27 de setembro de 2005, após cinco anos de debates no Congresso Nacional, o Presidente da República assina a Lei 11.182, que cria a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). A caçula das agências reguladoras herda as competências do antigo DAC – órgão do Comando da Aeronáutica – em especial a qualificação de “autoridade aeronáutica” do país. A sede da aviação civil é transferida do Rio de Janeiro para Brasília.

Entra em cena a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) vinculada inicialmente ao Ministério da Defesa. Desde 2011 ela faz parte da Secretaria de Aviação Civil (*status* de Ministério) ligada à Presidência da República com orientação do Conselho Nacional de Aviação Civil (CONAC). A principal vantagem da agência reguladora é a transparência, autonomia e independência para políticas do setor aéreo.

As características¹⁵ da agência reguladora são:

(...) uma autarquia especial, com independência administrativa, personalidade jurídica própria, patrimônio e receitas próprias para executar atividades típicas da Administração Pública, que requerem, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

As atribuições¹⁶ da ANAC envolvem fiscalizar e promover a regulação da aviação civil em benefício do interesse público, além de desenvolver a aviação civil brasileira e a infraestrutura aeroportuária do país.

¹⁵ Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/anac/atribuicoesAnac.asp>. Acessado em 15 de Nov 2011

Outorgar concessões de serviços aéreos e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária; regular essas concessões; representar o Brasil em convenções, acordos, tratados e atos de transporte aéreo internacional com outros países ou organizações internacionais de aviação civil; aprovar os planos diretores dos aeroportos; compor, administrativamente, conflitos de interesse entre prestadores de serviços aéreos e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária (arbitragem administrativa); estabelecer o regime tarifário da exploração da infraestrutura aeroportuária; contribuir para a preservação do patrimônio histórico e da memória da aviação civil e da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária; reprimir e sancionar infrações quanto ao direito dos usuários; ampliar suas atividades na atuação em defesa do consumidor; regular as atividades de administração e exploração de aeródromos exercida pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO).

A ANAC se estrutura em três grandes centros: Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro, com escritórios de aviação civil em 17 estados brasileiros. A estratégia da agência reguladora é abranger a importância da aviação civil para o desenvolvimento econômico e social no contexto nacional e regional. Mais de 50 postos de atendimento ao passageiro nos aeroportos do país são reduzidos pela metade e parte desse atendimento torna-se *online*.

4.2 A Missão da ANAC

A aviação civil brasileira é regida pelo Código Brasileiro da Aeronáutica - CBA, Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, que substitui o Código Brasileiro do Ar. Conforme explica o artigo 1º: “o Direito Aeronáutico é regulado pelos Tratados, Convenções e Atos Internacionais de que o Brasil seja parte, por este Código e pela legislação complementar”.

Conforme determina a Constituição Federal alguns serviços públicos são prestados por agências permissionárias ou concessionárias. A ANAC é uma dessas agências responsável pelo controle, fiscalização e regulação da aviação civil. Atua para evitar a formação de cartéis e a concorrência desleal na aviação civil, além de preservar a livre concorrência. O papel da agência é impedir o monopólio com consequências negativas para o consumidor.

A criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) inicia nova etapa no processo de regulação, fiscalização, controle da infraestrutura aeronáutica e

aeroportuária no Brasil. Em consequência disso, alguns serviços de atendimento ao usuário da aviação comercial ainda são novos para a população brasileira.

A finalidade principal da ANAC está prevista no artigo 5º da Lei de criação, o qual descreve a agência como “autoridade de aviação civil”¹⁷ no país, e seu artigo 8º prevê “adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento e fomento da aviação civil, da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária do país, atuando com independência, legalidade, impessoalidade e publicidade.”

A agência é responsável pelo padrão de segurança da aviação civil brasileira, porque deve atender a regulação técnica do transporte aéreo e da infraestrutura aeroportuária, respeitando os limites de responsabilidades do Departamento do Controle do Espaço Aéreo (DECEA) e do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), ambos vinculados ao Comando da Aeronáutica. Entre suas funções a agência responde pela normatização, homologação, certificação, licenciamento e registro, além da fiscalização da aviação civil brasileira.

4.3 A Estrutura da Assessoria de Imprensa da ANAC

A ANAC inicia suas atividades praticamente do marco zero. A transformação em autarquia especial é uma mudança radical, que necessita passar para o plano da legalidade, além de demonstrar uma gestão capaz de influenciar na forma de atuar, regular, controlar, fiscalizar e relacionar-se com os diferentes públicos da aviação civil. Não há uma cultura organizacional na relação entre servidores oriundos de várias instituições que atuam na nova instituição.

A assessoria de imprensa da ANAC é criada logo após a posse da primeira diretoria para dar suporte no relacionamento da agência com a mídia. Ainda sem recursos humanos e materiais, a assessoria de imprensa é exigida em diversas áreas da agência, desde a construção da nova marca, reuniões de diretoria, acompanhamento de eventos e principalmente no relacionamento com a mídia nacional e internacional.

¹⁷ Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/biblioteca/leis/lei11182.pdf>. Acesso em 15 mai de 2012.

A assessoria de imprensa entra em funcionamento antes mesmo de sua estruturação como setor estratégico da agência. A mídia capta as mudanças no setor aéreo e percebe que esse é um tema atrativo para suas pautas e busca por informações, nem sempre disponíveis, em razão dos interesses políticos em jogo naquele momento. São apenas dois profissionais de comunicação, um computador e dois telefones celulares para iniciar as atividades de assessoria de imprensa da ANAC.

As estratégias e ações da Assessoria de Comunicação Social são pensadas com base nas informações de interesse público para a divulgação da agência que inclui coordenações de imprensa, de relações com a mídia, de relações com outras instituições, de publicidade institucional, de eventos e cultura, de Internet, de comunicação interna e de projetos e políticas da ANAC.

Nesse cenário, a crise da Varig dá sinais em abril de 2006 e coloca a assessoria de imprensa no diálogo com os setores de comunicação da Presidência da República, dos ministérios de Relações Exteriores e da Defesa, além das ações conjuntas com os PROCON das localidades atendidas pelo Grupo Varig. São feitas ações de comunicação paliativas nos aeroportos visando o atendimento ao usuário do transporte aéreo.

A crise da Varig coloca o tema da aviação civil definitivamente na pauta da agenda nacional e se mantém na mídia ganhando espaço e relevância. O diálogo com a mídia é difícil, em razão da falta de profissionais especialistas em comunicação para dialogar com a mídia. A assessoria de imprensa da ANAC opta por responder temas polêmicos aos jornalistas por meio de “Nota de Esclarecimento”, sem muito sucesso, enquanto a imprensa insiste nas pautas de técnicos e especialistas da aviação civil.

A ausência de uma equipe experiente no atendimento à imprensa dificultou o início das atividades da agência. Quatro meses depois de sua instalação, a assessoria de imprensa consegue contratar mais três profissionais de comunicação e dois estagiários para atender à mídia de todo o país. A demanda provoca desgaste no grupo de trabalho que trabalha em plantão permanente, incluindo feriados e finais de semana.

5 CONHECENDO OS EVENTOS DA CRISE AÉREA

Diante da característica continental do Brasil o transporte aéreo é fundamental para o desenvolvimento econômico, seja no transporte de cargas de vários setores da economia ou na expansão dos serviços como o turismo gerador de divisas nacionais. A aviação civil responde por cerca de 4% do PIB nacional que reflete na economia do país.

Apesar da crise no setor aéreo, o Brasil precisa manter-se no chamado grupo um da Organização de Aviação Civil Internacional (OACI), constituído pelos Estados que se destacam no transporte aéreo, cujos países são reeleitos ou substituídos a cada três anos desde 1947. Uma das exigências da OACI é a modernização da aviação civil com o modelo das agências reguladoras.

A desmilitarização do setor aéreo deixa à mostra os problemas ligados a causas estruturais. São investimentos que estão paralisados a muitos anos e sem a regulação do mercado nem planejamento a médio e longo prazo. As companhias crescem pela demanda de transportes de passageiros, enquanto o setor parece estrangular-se em meio ao caos aéreo que *explode* na mídia para a perplexidade da opinião pública.

Em 2006, ano da Copa do Mundo na Alemanha, milhares de brasileiros assistem aos jogos da seleção brasileira. É também ano de eleição para Presidente da República no Brasil. Ambos os eventos dependem da eficiência do transporte aéreo nacional e internacional. Coincidentemente esse também é o ano de transição do transporte aéreo pela implantação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Em março de 2006, com a posse da diretoria da ANAC surgem os primeiros indícios do que seriam os 21 meses seguintes para a imagem da agência perante a opinião pública. O primeiro alerta acontece no aeroporto internacional de Congonhas (SP), quando uma aeronave da BRA no procedimento para o pouso derrapa na pista e quase invade a movimentada Avenida Washington Luiz. Dias depois, uma aeronave da Team Linhas Aéreas, na rota Macaé - aeroporto Santos-Dumont (RJ) colide no pico da Pedra Bonita matando 19 pessoas.

A mídia, ainda pouco familiarizada com a cobertura da aviação civil, divulga a informação padrão de que o acidente será investigado em até 90 dias. No entanto, a crise aumenta e ganha contornos de relevância sem precedentes na história da aviação brasileira. A situação da aviação civil ameaça a economia do país e o

cenário do caos aéreo configura-se silenciosamente marcado por eventos trágicos, conforme relatos a seguir.

5.1 Paralisação da Varig

A Varig atua a mais de 75 anos no mercado brasileiro, formada pelo Grupo das coligadas empresas Rio Sul e Nordeste, concessionárias de serviços de transporte aéreo regular de passageiros, de carga e de mala postal. O Grupo que é padrão de referência e líder no segmento internacional em rotas transcontinentais, além de excelência em segurança de voo e treinamento de pessoal entra em decadência.

Em 2002, em decorrência do agravamento de questões econômicas e financeiras, seus dirigentes adotam medidas para a superação da crise, que envolvem o acordo operacional entre as empresas e a união das diretorias para o uso da marca Varig. É estabelecido o acordo de *code-sharing* (Voo compartilhado entre duas ou mais companhias aéreas) com a TAM e alterações na malha aérea redimensionam a empresa.

Em junho de 2005, o Grupo Varig apresenta pedido de recuperação judicial. Das 79 aeronaves do Grupo, apenas 53 estão em condições de voo. Em janeiro de 2006, os índices de regularidade atingem 94% nas linhas nacionais e 90% nas internacionais; em março desse ano, esses índices caem, respectivamente, para 77% e 83%, conforme o Plano de Contingência de Paralisação das Operações das Empresas do Grupo Varig elaborado pela ANAC, em 24 de abril de 2006 (ANAC, 2006).

Diante da gravidade da situação da maior empresa do país, a ANAC instala gabinetes especiais de crise em Brasília e no Rio de Janeiro, para acompanhar a assistência aos passageiros em viagem, bem como monitorar a realidade da empresa e discutir soluções para a crise. Os gabinetes juntamente com as gerências regionais da ANAC situadas em sete capitais brasileiras (Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Belém, Manaus e Brasília), monitoram os aeroportos mobilizando dezenas de técnicos na fiscalização da segurança operacional.

As primeiras paralisações de aeronaves da Varig ameaçadas pela Justiça começam em junho de 2006. As aeronaves que operam por conta do *leasing*¹⁸ ficam impedidas de decolar do Brasil em risco de apreensão em solo americano, onde a justiça move ações contra o Grupo Varig. Nessa fase, a ANAC entra com o plano de contingência concentrando a análise nas reservas de passagem e endosso dos bilhetes em outras companhias.

O plano de contingência da ANAC mapeia mais de seis mil passageiros com reservas de passagem no exterior. A crise da Varig permanece por mais de sete meses em meio a indignações, revoltas e ações judiciais provocadas por milhares de usuários desassistidos nos aeroportos. Em julho, a empresa é vendida para a Volo do Brasil, controladora da VarigLog por 24 milhões de dólares. Mais tarde o leilão é anulado por quebra de contrato com novos desdobramentos da crise.

5.2 Queda do Boeing 737-800 da empresa Gol Linhas Aéreas

Em setembro de 2006, quando a crise da Varig parece estar sob controle, a agência reguladora surpreende-se com a queda do voo 1907 da empresa Gol Linhas Aéreas na rota de Manaus-Brasília. O Boeing 737-800 colide com o jato Legacy americano. O acidente acontece na divisa do Estado do Pará com Mato Grosso do Sul e interrompe a vida de 154 pessoas. A aeronave é encontrada pelo resgate da Aeronáutica na densa floresta Amazônica.

De acordo com reportagem do Jornal O Estado de São Paulo, de 04/10/07, intitulada “Legacy enganou controle aéreo e ignorou alerta pelo rádio”, peritos da Aeronáutica explicam que o Legacy voa com o transponder (aparelho identificado pelo radar, que integra o sistema de alerta anticolisão) desligado, o que impede os controladores de voo visualizar os dois aviões na mesma rota, sem chances de evitar o acidente.

A partir de então, a ANAC “afunda” na crise com a declaração de um de seus dirigentes. Conforme a reportagem intitulada “Familiares revoltados com diretora da

¹⁸ O *leasing* é um contrato denominado na legislação brasileira como “arrendamento mercantil”. As partes desse contrato são “arrendador” e “arrendatário”. De um lado, um banco ou sociedade de arrendamento mercantil e, de outro, o cliente. O objeto do contrato é a aquisição, por parte do arrendador, de bem escolhido pelo arrendatário para sua utilização. O arrendador é o proprietário do bem, sendo que a posse e o usufruto, durante a vigência do contrato, são do arrendatário. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?LEASINGFAQ>. Acessado em 24 out de 2012.

ANAC”, publicada pelo Correio Brasiliense, de 03/10/06, familiares das vítimas reclamavam pela falta de informações do governo nas primeiras 48 horas do acidente. Segundo a reportagem, a diretora da ANAC recebeu os familiares em reunião nas instalações da Infraero no aeroporto de Brasília e teria feito o seguinte questionamento aos representantes das famílias:

Vocês são inteligentes. O avião caiu a 11 mil metros de altura a 400 km/h, o que vocês esperavam encontrar, corpos?” Ao tentar desfazer a imagem de arrogante com o grupo, Denise tornou a usar exemplos que irritaram o grupo. “Se eu cair de um prédio de 20 andares tem uma consequência com o meu corpo. Imagina então uma queda de 11 mil metros.

A declaração expõe a imagem da ANAC que passa a ser associada como responsável pela crise aérea. No episódio do acidente da empresa Gol não há nada que a agência possa fazer em relação à tragédia. O papel da ANAC é acompanhar os fatos e fiscalizar a assistência aos familiares das vítimas. No entanto, a declaração da diretora provoca uma sucessão de erros e declarações inadequadas pela mídia, contribuindo para agravar a crise e o mal-estar no comando da aviação civil.

Após meses de investigação, o Comando da Aeronáutica via Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA) aponta no relatório final, sucessivas falhas de comunicação entre o controle de Brasília e pilotos do jato Legacy, revelando uma das maiores tragédias da aviação brasileira. O documento indica erros dos pilotos americanos, que desligam o transponder, e falhas no procedimento do controle de voo de São Paulo (São José dos Campos), local da decolagem do Legacy, passando por Brasília e, também de Manaus, de onde decola o avião da empresa Gol.

5.3 Controladores de Voo

Na década de 70, o Brasil, diferente de outros países, escolhe um sistema único para monitorar a aviação civil e militar. O controle de tráfego aéreo abrange quatro unidades no território nacional denominadas de Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA): Cindacta um, em Brasília; o dois, em Curitiba; o três, em Recife; e o quatro, em Manaus.

Em meio ao caos aéreo os controladores de voo aproveitam a oportunidade para reivindicar a desmilitarização de suas funções, manifestação que desagrade

aos comandantes militares. Em novembro de 2006, em pleno feriado de finados, os controladores de voo, que temem a responsabilização por negligência no acidente do Boeing da empresa Gol, realizam um movimento para reivindicar salários e denunciar as precárias condições de trabalho.

Os controladores de voo alegam sobrecarga de trabalho e optam por cumprir o regulamento de segurança, reduzindo o controle na quantidade de aeronaves sob a responsabilidade de cada um, iniciando a chamada operação-padrão (espaçamento entre pousos e decolagens de aeronaves) nos aeroportos, ou seja, cada controlador cuida de apenas 14 aeronaves ao mesmo tempo.

Com essa atitude, os controladores contribuem para desorganizar a malha aérea do país dando sequência a uma série de atrasos e cancelamentos de voos. O Correio Brasiliense, de 03/11/06, registra o episódio em matéria intitulada “Horas e horas de desespero”. Segundo a reportagem, o saguão do aeroporto é comparado a um campo de refugiados de guerra com passageiros dormindo no chão, enquanto outros perdem a paciência na busca por informações da empresa Gol.

No início de dezembro, o controle aéreo volta a ser manchete na mídia devido a um colapso no sistema de comunicação do Primeiro Centro Integrado de Defesa e Controle do Tráfego Aéreo (Cindacta 1), em Brasília. Esse Cindacta, que é responsável pelo monitoramento de voo da Região Centro-Oeste e parte do Sudeste, área de intenso movimento aéreo, devido a uma falha no sistema paralisa os principais aeroportos do país.

Segundo reportagem do Jornal Correio Brasiliense, 21/03/07, nova falha ocorre no sistema de comunicação do aeroporto de Brasília e quase repete o cenário daquele dezembro de 2006. Um blecaute de 30 minutos motivado por um disjuntor, que deve acionar automaticamente a energia, não funciona. Não há técnico naquele momento para colocar o disjuntor reserva em funcionamento e o sistema é totalmente desprotegido. Um curto circuito apaga o painel de registros de chegada e saída dos voos no radar.

Em 30 de março de 2007, os controladores realizam um motim, sem precedentes na história da aviação, que obriga a fechar aeroportos. O governo entra para negociar a desmilitarização da categoria, mas logo recua e entrega o assunto ao Comando da Aeronáutica para as ações cabíveis. Ao retomar o comando e por conta dessa rebelião, a FAB anuncia um pacote de medidas emergenciais e afasta 14 controladores das operações.

Em julho de 2007, nova crise é registrada ligando os controladores de voo, dessa vez com o Segundo Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA 2), em Curitiba (PR). Matéria publicada no Portal Gazeta do Povo¹⁹, 09/07/07, informa: “Cindacta-2 sofre pane por 27 minutos e gera atrasos”. Nesse dia, a Infraero indica que, dos 1.440 voos programados, 172 sofrem atraso superior a uma hora (11,9%) e 129 são cancelados (8,9%).

5.4 *Overbooking* da TAM

No Natal de 2006, a empresa TAM Linhas Aéreas despreza a ausência da Varig no mercado e prejudica milhares de usuários do transporte aéreo. A prática de *overbooking* (venda de passagens aéreas acima dos assentos disponíveis na aeronave) contribui para um colapso operacional na TAM. O sistema de *check-in* da empresa não resiste ao congestionamento de informações e todos os computadores saem do ar.

Nesse ano, quase antevéspera de Natal, centenas de passageiros formam longas filas de espera, mas não conseguem embarcar e passam o feriado dormindo nos saguões dos aeroportos. A situação torna-se crítica com agressões verbais e usuários detidos pela polícia, enquanto funcionários da TAM abandonam o *check-in* e 55,2% dos vôos com atrasos de mais de uma hora, conforme dados no site do Estadão²⁰.

Para minimizar o problema criado pela empresa, às vésperas do Natal, o governo autoriza a participação da FAB com cinco aeronaves de grande porte para a retirada de passageiros dos aeroportos. Conforme matéria do *site* G1²¹, uma auditoria da ANAC conclui que a empresa planejou a prática do *overbooking* de até 28% em 48 voos no período do Ano Novo de 2006. Com base no Código de Defesa do Consumidor e na Constituição Federal, o Juizado Especial de Brasília obriga a empresa a pagar indenização de até 1,1 mil por danos morais a passageiro.

¹⁹ Disponível em: <http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/brasil/conteudo.phtml?id=676665>. Acessado em 22 de jun de 2011.

²⁰ Disponível em: <http://www.estadao.com.br/especiais/a-cronologia-da-cri-se-aerea-no-brasil,848.htm>. Acessado em 22/07/2011.

²¹ Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,MUL110704-5598-10360,00.html>. Acessado em 22/07/2009.

Em matéria publicada no Estado de São Paulo, de 26 de dezembro de 2006, a evidência do *overbooking* é comprovada por um passageiro, que está numa aeronave com 25 pessoas sem poltrona para ocupar, o qual grava cenas de negociação entre a empresa TAM e os passageiros. O vídeo é entregue à ANAC e mostra funcionários da empresa oferecendo valores de R\$ 1.500 até R\$ 5 mil para desistir do voo voluntariamente.

5.5 Acidente do Voo JJ 3054 da TAM

Em 17 de julho de 2007, um Airbus da TAM - Voo JJ 3054 - procedente de Porto Alegre-RS não consegue parar na pista molhada do aeroporto de Congonhas, em São Paulo. A aeronave atravessa a avenida paralela ao aeroporto, entra num depósito da empresa e explode matando 199 brasileiros. A tragédia agrava o caos aéreo com acusações e revoltas dos familiares das vítimas, da opinião pública e de especialistas, com ampla cobertura da mídia.

Em Porto Alegre um grupo de familiares, ainda no aeroporto Internacional Salgado Filho, ouve pelo rádio a lista de seus parentes mortos no acidente em São Paulo, enquanto no local da tragédia, bombeiros e peritos cumprem o ritual de localizar corpos em meio aos destroços e ao pânico generalizado. As vítimas da tragédia são fotografadas, etiquetadas com o número de chegada e transportadas para o Instituto Médico Legal.

Conforme registros em reportagem intitulada “28 segundos de Terror”, da Revista Veja, de 25/07/07, traz registros que, em janeiro de 2006, o Ministério Público Federal de São Paulo entra com o pedido de interdição da pista principal do aeroporto por medida de segurança ao constatar que ocorrem cinco episódios de aquaplanagem na pista de Congonhas. A medida é rejeitada pela Infraero que se compromete a reformar a pista. O trabalho é realizado em menos de 20 dias antes do acidente.

De acordo com a reportagem da revista Veja, o início das obras na pista de Congonhas é adiado por duas vezes em razão de ser ano eleitoral e a intervenção com a reforma poderia alterar os voos dos principais aeroportos do país. “A supremacia das companhias aéreas sob o poder público fica mais evidente depois da tragédia”, diz a reportagem da revista. A mídia investiga a manutenção dos aeroportos, da fiscalização dos aviões e até a insinuação de que a ANAC capitula

diante da pressão das companhias, conforme matéria de Veja sob o título “As Autoridades são outra catástrofe”, em 25/07/07.

O acidente do voo JJ 3054 é marcado por cenas constrangedoras. Uma delas é o flagrante exibido no Jornal Nacional da Rede Globo, que mostra o gesto de assessores do governo flagrados ao comemorar a notícia de que a razão da tragédia possa ser uma provável falha mecânica no avião da TAM, fator reconhecido também por especialistas. Além disso, a condecoração pela Aeronáutica de diretores da ANAC, com a Medalha Mérito Santos Dumont por bons serviços prestados, acirra ainda mais os ânimos no caos aéreo.

A partir do acidente com o Airbus da TAM, a atuação da diretoria da ANAC passa a ser questionada do ponto de vista da competência e do conhecimento técnico. As análises de especialistas do transporte aéreo apontam falência institucional e a ausência de medidas técnicas em meio ao caos da aviação civil. Os fatores contribuintes para a tragédia desse voo são reconstituídos pela Comissão de Investigação da Aeronáutica, no relatório final emitido pelo CENIPA.

5.6 CPI do Apagão Aéreo

Em maio de 2007 é instalada a Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Apagão Aéreo. Seu objetivo é investigar a Infraero em relação à denúncia de desvio de verbas pela cúpula administrativa dos aeroportos e também em razão da distribuição de cargos comissionados pela instituição. A CPI do Apagão Aéreo ganha visibilidade com o acidente da TAM. Segundo o comandante Marcio Branco (2009, p.208) em cinco meses de investigação a CPI produz cerca de 120 mil documentos.

A CPI continua em alta mobilizando as atenções do país com a denúncia da ouvidoria da ANAC apresentada em depoimento pela própria ouvidoria da Agência, com grande repercussão negativa na mídia. O relatório aponta a falta de "recursos humanos capacitados" na ANAC e denuncia a "perda de quadros técnicos importantes" na extinção do antigo DAC, inferindo que a função regulatória e fiscalizadora da agência é prejudicada em razão de procedimentos não estruturados pela nova agência.

No relatório, a ouvidoria também denuncia as reuniões da diretoria da agência, afirmando que ocorrem em clima "tenso, agravado por conflitos entre os

diretores e sem uma dinâmica organizada por uma metodologia capaz". O depoimento contribui para expor a situação dos diretores da agência – no âmbito interno e externamente - levando-os à renúncia do cargo diante das acusações de abuso de poder e desconhecimento técnico do setor.

Entre os vários momentos de tensão da CPI, destaque para o depoimento de uma juíza federal que afirma ter sido enganada pela apresentação de um documento interno da ANAC. O documento indica regras de segurança para o pouso de aeronaves no aeroporto de Congonhas (SP) em situação de pista molhada. Na opinião da Juíza, o documento apresenta claros indícios de fraude processual com a intenção de enganar a justiça. A afirmação da juíza afeta a imagem de diretores e superintendentes da agência.

A CPI do Apagão Aéreo promove a publicidade em torno do caos aéreo, enquanto autoridades do Comando da Aeronáutica, da Infraero, das companhias aéreas e da própria ANAC são ouvidas sobre as irregularidades no sistema de aviação civil brasileiro. No final, a CPI apresenta um relatório, conclusivo e esvaziado, que é aprovado pela maioria de representantes do governo sem propor indiciamento ou responsabilizar culpados pelo caos aéreo.

5.7 Mega eventos previstos no Brasil

O Brasil se prepara para sediar em 2014 e 2016, respectivamente, a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos, os dois maiores eventos esportivos do mundo. A aproximação desses megaeventos internacionais requer mudanças radicais no cenário da aviação civil. A expectativa é que o país receba um fluxo de turistas de vários países, com suas línguas e culturas diversificadas, o que exige o mínimo de condições de embarque e desembarque do transporte aéreo para milhares de pessoas em tempo real.

O noticiário pela imprensa tem alertado para os gigantescos problemas aeroportuários à espera de solução. O andamento das obras no sentido da ampliação dos espaços e da modernidade no atendimento ao passageiro tem sido o tema da agenda nacional. Atualmente, os aeroportos registram o movimento de milhões de passageiros, que influenciam na geração de empregos e receitas para a economia do país.

Conforme dados da ANAC existem 13.883 aeronaves cadastradas no país para compartilhar voos nos aeroportos brasileiros. No entanto, a concentração dos problemas aeroportuários está nas principais megalópoles representadas por São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. O aeroporto Internacional de Guarulhos (SP) movimenta cerca de 22 milhões de passageiros anuais, independente de uma Copa do Mundo.

A menos de seis meses da realização da Copa das Confederações de 2013, o governo não tem dado sinais de que melhora a infraestrutura para os próximos eventos esportivos. Segundo dados da revista Veja, até outubro de 2012 a Infraero investe apenas 39,1% dos recursos previstos no orçamento, segundo levantamentos da ONG Contas Abertas.²²

O discurso das autoridades tem sido no sentido de que o gerenciamento da segurança operacional apresenta níveis compatíveis com padrões internacionais recomendados pela Organização de Aviação Civil Internacional (OACI). No entanto, os atrasos são justificados pelas fortes chuvas e problemas nos processos de contratação que a Infraero promete compensar antes dos eventos. Além disso, é preciso avançar nas obras para que a capacidade do setor seja compatível com o aumento da demanda.

²²<http://www.contasabertas.com.br/WebSite/Noticias/DetalheNoticias.aspx?Id=1101&AspxAutoDetectCookieSupport=1>

6 A VISIBILIDADE PELA MÍDIA E A LIÇÃO DA CRISE

6.1 Visibilidade pela mídia

Com o avanço tecnológico a mídia amplia a interação com a sociedade e altera o sentido das questões relativas ao público e ao privado. Um fato é público quando a mídia noticia e o torna visível a milhões de pessoas, enquanto que o fato privado permanece restrito à mobilização de grande número de pessoas num evento qualquer sem o olhar da mídia.

É a publicidade midiática que define se um fato é público ou privado. Pode mostrar os aspectos da vida de uma celebridade como a de um cidadão comum com seus problemas e suas inquietações naturais ao ser humano. Pode transformar o cidadão comum em celebridade. O telespectador se identifica e se reconhece no sentimento daquele estranho. A projeção na mídia pode revelar a violação de normas e valores, até então ignorados, em fato totalmente negativo. A ação da mídia é imprevisível e pode criar o fato novo.

É da natureza da cobertura jornalística ser a primeira a chegar ao local da crise, ou então, por mais que se tente esconder os fatos, ela investiga rapidamente e antecipa a organização. Equipes de repórteres são mobilizadas pelos veículos de comunicação para cobertura de situações emergenciais. Durante a crise a exposição da mídia transforma o fato em novela para manter o interesse do público de acordo com a versão que lhe interessa.

Poucos jornalistas conhecem o tema da aviação civil. Antes da ANAC, a imprensa, sem conseguir a comunicação com os militares, cria o hábito da cobertura superficial dos fatos e, no caso de acidentes aéreos, apenas referencia a investigação de longo prazo. No caos aéreo, o tema ganha relevância na mídia e a sociedade passa a entender termos técnicos.

Com os grandes acidentes aéreos em aeronaves de grande porte, a crise aérea se transforma em tema de repercussão internacional com a mídia recorrendo a dados estatísticos e a palavra de especialistas para responder questionamentos. A mídia rastreia informações, investiga os fatos, levanta suspeita, aponta os culpados, reduzindo ou ampliando os boatos da crise.

Os jornalistas estão interessados em saber como funcionam os aeroportos, pistas de pouso e decolagem, aviões e controladores de voo. A mídia não precisa procurar muito para encontrar cenas de insatisfação do usuário para depoimentos em suas reportagens, enquanto repórteres plantonistas não abandonam a sede da ANAC e o Ministério da Defesa em busca de novas informações e contatos.

A visibilidade da ANAC na mídia é cada vez mais crítica. Seus dirigentes estão envolvidos em denúncias que comprometem suas reputações. Pesam fortes acusações sobre membros da diretoria por decisões inadequadas, cujos fatos são insistentemente veiculados pela mídia. A percepção que se tem é de uma liderança compartilhada por pessoas, que ao invés de solucionar, alimentam ainda mais a crise pela imprensa numa disputa de poder.

A crise aérea se transforma em fonte inesgotável de matéria prima e rende as melhores pautas para a mídia. A tragédia é usada como entretenimento e a mídia consegue boas histórias com os fatos negativos que ocupam manchetes e espaços nas páginas e horários mais nobres. A mídia mostra as contradições de poderosos interesses nas questões da aviação civil e dá a entender que ninguém está no controle.

Autoridades se manifestam pela mídia sem imaginar que têm suas imagens públicas associadas à crise da aviação civil brasileira. A expressão “Relaxa e goza” proferida por uma autoridade do governo escandaliza usuários do transporte aéreo em meio ao desconforto dos aeroportos. Na crise a mídia aponta culpados sem conseguir indicar soluções perante a opinião pública.

Os jornais não economizam em suas manchetes. Na Folha de São Paulo, de 10/11/06, “Operador narra desespero no dia do acidente”; Gazeta Mercantil-SP, “Parentes de vítimas questionam postura da empresa Gol”; O Estado de São Paulo, 10/11/06 – “Volta atraso de voos em seis aeroportos”; O Globo – “Atrasos causam apreensão nos aeroportos”; Tribuna da Imprensa - RJ – “Falta de controladores atrasa voos em Brasília”; O Estado de São Paulo – “FAB admite falta de pessoal e cobra solução.”

A mídia atua no papel de interpretar fatos e acontecimentos para a sociedade levando o entendimento desde o mais humilde ao mais elitizado cidadão. Repórteres – intérpretes do povo – circulam pelas instituições e organizações públicas e privadas e entram em lugares onde o público não tem acesso. Diante da situação

cada vez mais crítica a exposição mediática cria a espetacularização da notícia e até comete excessos no jornalismo para manter o interesse do público.

6.2 A lição da crise

A crise que se abate nos dois primeiros anos de implantação da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC evidencia ações equivocadas do comando da organização com um setor eminentemente técnico. Não há a compreensão da sociedade sobre o funcionamento do sistema de aviação civil no país, além do total despreparo da mídia para lidar com o tema.

A aviação civil brasileira que ostenta a referência mundial nos critérios de segurança, regularidade e pontualidade, após os acidentes da empresa Gol e da TAM, contabiliza atrasos e cancelamentos de voo. O caos aéreo é rotina nos aeroportos brasileiros. No auge da crise, a mídia presta um desserviço à população na divulgação de informações erradas e fora de contexto.

É fundamental reforçar o relacionamento entre mídia e organização. A assessoria de imprensa deve aplicar a técnica de *media training* para a alta administração, enquanto se mantém um discurso único nos temas que fazem sentido à instituição. A mensagem da administração deve produzir reação na solução do impasse e compreendida pela sociedade e colaboradores.

É fundamental o fortalecimento da missão, da visão e dos valores da organização. Os objetivos estratégicos, à luz do conceito de gestão, devem indicar claramente para onde está indo e onde a organização pretende chegar, criando facilidades para o caminho mais adequado. Em se tratando da agência reguladora evidenciar o marco regulatório da aviação civil, a fiscalização e o incentivo ao desenvolvimento e expansão do setor aéreo.

A melhoria na gestão de crise, com foco na eficiência, eficácia e agilidade nas ações passa pela estrutura da assessoria de imprensa. Assessores especializados e experientes articulam políticas de comunicação no diálogo com a mídia. A assessoria de imprensa acompanha e analisa a repercussão dos fatos e avalia a extensão da crise na opinião pública.

O relacionamento com a mídia requer porta-vozes capazes de despertar a confiança na abordagem das questões técnicas descomplicando informações. O

assessor de imprensa compreende a necessidade da mídia e pode ajudar estabelecendo a cooperação mútua. Nessa relação é importante que se mantenham os princípios de credibilidade e respeito com a informação e jamais tratar a mídia como adversária.

O erro mais grave cometido por uma assessoria de imprensa na gestão de crise é evitar falar com a mídia, deixando que ela especule à vontade. É necessário evitar as entrevistas em *off*, privilegiando jornalistas com conteúdos de bastidores aproveitando-se do segredo da fonte. Há casos em que a mídia retrata fielmente situações conhecidas do público interno gerando insegurança entre usuários, funcionários e a própria opinião pública.

Partindo do pressuposto de que os jornalistas são generalistas e não conhecem a fundo um tema, é necessário ser didático e informar proativamente as questões técnicas. Logo, o contato com a mídia não pode ser apenas por escrito, é necessário falar diretamente para melhor entendimento. A reunião com a imprensa e a produção de matéria pode ser feita com antecedência para ajudar os jornalistas a melhorarem a qualidade da informação veiculada.

Para obter a colaboração da mídia é imprescindível que a organização seja rápida em divulgar e seu porta-voz mantenha o foco nos fatos. É preciso expor as medidas adotadas para minimizar os efeitos da crise, evitando os boatos. Por isso, o porta-voz precisa saber se posicionar diante dos fatos pelo poder de convencimento. Não importa ser repetitivo e retomar o tema para o entendimento do *Zé da esquina* ao doutor de universidade.

Na crise aérea o público interno nem sempre consegue acompanhar a informação e recorre à especulação dos fatos para lidar com o cotidiano da agência. O tratamento com o público interno precisa ser valorizado para evitar que boatos sejam gerados e prejudiquem a organização. Quando a alta administração esquece a comunicação interna, os funcionários sentem-se frustrados e seu descontentamento acaba com a credibilidade.

CONCLUSÃO

As reflexões contidas neste trabalho mostram que a sociedade atual vive em ambiente de risco, onde as crises são motivadas por acontecimentos que afetam a imagem de organizações ou de personalidades. As situações críticas são cada vez com mais constantes no cotidiano das pessoas. E quando isto acontece, cabe a assessoria de imprensa atuar diretamente na gestão da crise como mediadora entre o público interno e externo da instituição.

No planeta globalizado, permeado pela tecnologia, o ser humano não tem controle para impedir a invasão de privacidade. O cenário de crise é configurado por tragédias, acidentes e escândalos de toda ordem. As pessoas estão expostas e o limite entre o público e o privado desaparece gerando incertezas e inseguranças. Por isso, é necessário compreender logo o novo ambiente e situar-se no contexto dessa realidade.

A assessoria de imprensa tem função pró-ativa na crise e deve ser o principal agente do diálogo no relacionamento com a mídia. Ela conhece a extensão da crise e utiliza técnicas e estratégias para exercer seu papel de mediadora entre a fonte e o jornalista, avaliando os riscos à imagem da instituição. Atua no planejamento da mensagem para mediar entre o poder da mídia e na reconstrução da imagem da organização.

A imprensa tem dificuldades para tratar de assuntos técnicos e comete erros primários, os quais podem ser atenuados com a intervenção da assessoria de imprensa. Quando não há o esclarecimento dos fatos, a imprensa polemiza e induz ou confunde a opinião pública. Na crise, Jornalistas percebem a disputa de poder e passam a valer-se de *off* nas entrevistas para o contraponto. O assessor de imprensa, que conhece esse “jogo” pode influenciar projetando a imagem da sua instituição.

Todavia para o sucesso de um gerenciamento de crise a organização depende essencialmente de um trabalho de comunicação profissional, ético e transparente. Em geral, os repórteres são generalistas e nem sempre conhecem todos os temas, é necessário informar didaticamente sobre questões técnicas. A

assessoria tem condições de ser proativa e pode antecipar informações gerando a confiabilidade da mídia e a qualidade da notícia veiculada

No Brasil, as organizações não se preparam para enfrentar crises. O primeiro passo é ter um plano de emergência ou manual de crises, o qual determina ações padronizadas e o “modus operandi” na aplicação das técnicas de preservação da imagem da instituição ou de autoridades. A assessoria de imprensa deve ocupar espaço junto à cúpula administrativa e informar para a mídia tudo o que está sendo feito para resolver o problema.

Ao concluir esse estudo, compreende-se que as consequências advindas do caos aéreo no Brasil nos anos de 2006 e 2007, demonstram que a ausência de uma estrutura de assessoria de imprensa capacitada na ANAC para atender as demandas da imprensa contribui para ampliar a crise aérea. Pela falta desses profissionais os problemas ganham dimensão e causam danos irreversíveis à imagem da agência reguladora.

Em razão do pouco tempo de criação da Agência, não há estruturação da área de comunicação e, assim, não é possível trabalhar com rapidez a informação para a mediação com os jornalistas que partem em busca de fontes desatualizadas e fora do mercado da aviação civil. Não há jornalistas especializados na tarefa de explicar e direcionar o olhar da mídia frente ao caos aéreo, os quais seguem divulgando informações confusas provocando a incredulidade da população diante do noticiário.

O episódio do caos aéreo vivenciado pela ANAC revela a importância que uma assessoria de imprensa, previamente estruturada e treinada, é essencial na interação com o público interno, imprensa e sociedade. A assessoria mantém canal aberto com a mídia e pode estabelecer importantes “negociações” na gestão eficaz da informação trabalhada estrategicamente. Nesse contexto, deve ocupar espaço no comitê de crise, ao lado da alta cúpula, do jurídico e demais setores que atuam na crise.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. *Plano de contingência de paralisação das operações das empresas do Grupo Varig*. Brasília: ANAC, 2006.

BERNSTEIN, Jonathan – *Entrevista ao Site Administração & Crise*. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise>. Acesso em 12 dez 2011.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: A Era da Informação*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2007

CHAPARRO, Manuel Carlos. *A imprensa na berlinda*. São Paulo: Ed. Celebris, 2004.

DUARTE, Jorge. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. Teoria e Técnica. São Paulo: Atlas, 2002.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. *Assessoria de imprensa teoria e prática*. Porto Alegre. Ed.: Sagra Luzatto, 2004.

FORNI, José. J.J. *A Síndrome de 11 de setembro*. Revista Universitas UNICEUB, Brasília: UNICEUB, 2004.

FORNI, Jose. *Assessoria e relacionamento com a mídia*. In: DUARTE, Jorge. São Paulo: Atlas, 2003.

JESUS, C. G. *Desregulamentação e trabalho na aviação comercial brasileira (1990-2002)*. (Dissertação de Mestrado). Campinas: IG/UNICAMP. Disponível na biblioteca digital da UNICAMP.

LOPES, Marilene. *Quem tem medo de ser notícia?* São Paulo: Makron Books, 2000.

LUCIANO, Melo Ribeiro. *Traçando os caminhos dos céus*. Ed.: Action, 2002.

LUZ, Cynthia M. *Como Sobreviver na Crise, sem Crise*. Disponível em: www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0088.

Acessado em 12 dez 2012.

MAMOU, Yves. *A culpa é da Imprensa*. São Paulo: Makron Books, 2000.

MCLOUGHLIN, Barry. *Um plano de comunicação eficaz*. HSM Management, n 45, agosto de 2004

MORAIS, Fernando. *Chatô - O rei do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NEGROPONTE, Nicholas. *A vida digital*. Ed.: Companhia das Letras, 2002.

NERI, Sebastião. *Grandes pecados da imprensa*. Geração Editorial, 2000.

NOBLAT, Ricardo. *A arte de fazer um jornal diário*. Ed. Contexto, 2002.

RAMONET, Ignácio. *A tirania da comunicação*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.

ROSA, Mário. *A reputação na velocidade do pensamento*. São Paulo: Geração Ed., 2006.

ROSA, Mário. *A Era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo: Geração Ed., 2003.

ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. Editora Gente, 2001.

RIBEIRO, Alex. *Os abusos da imprensa*. São Paulo: Ed. Ática, 2000.

SUSSKIND, Lawrence: FIEL, Patrick. *Em crise com a opinião pública*. São Paulo: Futura, 1997.

THOMPSON, J.B. *O escândalo político: poder e visibilidade na era da mídia*. Petrópolis: Vozes, 2002

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação: organizacional e política*. Ed. Thomson, 2004.

VILLELA, Regina. *Quem tem medo da imprensa?* Rio de Janeiro: Campus, 1998.